

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2004 - 2009

Lenka Zábranská

Hodnocení zaměstnanců

Employee appraisal

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce:..... PhDr. Renata Kocianová, PhD.

P r o h l a š u j i ,

Že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

22. 6. 2009

Lenka Zábranská

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ph.Dr. Renatě Kocianové, PhD za odbornou pomoc a cenné rady, kterými přispěla k vypracování této práce. Dále chci poděkovat vedení a zaměstnancům společnosti Internet, s.r.o., za důvěru a ochotu a spolupráci při zavádění vytvořeného systému hodnocení.

Obsah

0 Úvod.....	7
1 Analýza pracovních míst	9
1.1 Získávání informací o pracovním místě a jeho metody.....	10
2 Hodnocení zaměstnanců	13
2.1 Hodnocení výkonu a kompetencí zaměstnanců.....	13
2.2 Metody hodnocení zaměstnanců	16
2.3 Hodnotitelé	17
2.3.1 Příprava hodnotitelů.....	18
2.4 Průběh hodnocení zaměstnanců	19
2.4.1 Průběh hodnotícího pohovoru	21
2.4.2 Zásady vedení hodnotícího pohovoru	22
2.5 Faktory ovlivňující efektivitu hodnocení zaměstnanců	23
3. Charakteristika společnosti Internet, s.r.o.	25
3.1 Organizační struktura společnosti Internet, s.r.o.	26
3.2 Firemní kultura společnosti Internet, s.r.o.	27
3.3 Kariérový řád společnosti Internet, s.r.o.	28
3.4 Charakteristika pracovních pozic zaměstnanců společnosti Internet, s.r.o.	29
4 Realizace analýzy pracovních míst ve společnosti Internet, s.r.o.	30
5. Návrh koncepce hodnocení zaměstnanců ve společnosti Internet, s.r.o.	34
5.1 Cíle hodnocení zaměstnanců ve společnosti Internet, s.r.o.	34
5.2 Stanovení hodnotících kritérií a hodnotící formulář ve společnosti Internet, s.r.o.	35
5.3 Výběr hodnotitelů ve společnosti Internet, s.r.o.	37
5.4 Postup hodnocení ve společnosti Internet, s.r.o.	39
5.4.1 Seznámení zaměstnanců společnosti Internet, s.r.o. se systémem hodnocení	40
5.5 Zpracování výstupů z hodnotících pohovorů ve společnosti Internet, s.r.o. a jejich implementace	41
5.5.3 Tvorba firemního vzdělávacího plánu ve společnosti Internet, s.r.o.	45
6 Závěr	47

Soupis bibliografických citací.....	49
Seznam příloh	51
PŘÍLOHA A: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Internet, s.r.o.....	52
PŘÍLOHA B: Počet zaměstnanců společnosti Internet, s.r.o. podle pracovních pozic v roce 2008	53
PŘÍLOHA C: Organizační struktura společnosti Internet, s.r.o.	54
PŘÍLOHA D: Kariérový řád pro obchodní a administrativní pracovní pozice.....	55
PŘÍLOHA E: Otázky pro strukturovaný rozhovor při analýze pracovních míst	56
Příloha F: Popis pracovní pozice - marketingový poradce.....	57
PŘÍLOHA G: Výklad významu použitých klíčových kompetencí.....	59
PŘÍLOHA H: Hodnotící formulář.....	61
PŘÍLOHA I: Pravidla hodnocení.....	63
PŘÍLOHA J: Harmonogram hodnotících pohovorů	64
PŘÍLOHA K: Vyplněný formulář hodnocení – obchodní zástupce	65
PŘÍLOHA L: Vyplněný formulář hodnocení marketingový poradce.....	67
PŘÍLOHA M: Požadavky na vzdělávání.....	69
PŘÍLOHA N: Vzdělávací plán	70
Evidenční list knihovny	72

Resumé

Cílem bakalářské práce „Hodnocení zaměstnanců“ je na základě teoretických znalostí navrhnout a zavést systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Internet, s.r.o. Práce se logicky věnuje nejprve analýze pracovních míst a shrnuje nejen teoretické poznatky z této oblasti, ale také popisuje samotnou její realizaci v podmínkách české firmy. Nosným tématem práce je ale hodnocení zaměstnanců. To má práce postihuje rovněž po teoretické i praktické stránce, ovšem v širším rozsahu než hodnocení zaměstnanců. I v tomto případě jsou teoretické vědomosti převáděny do praxe a aplikovány ve společnosti Internet, s.r.o. přičemž jsou zohledněny všechny podstatné a podmínky fungování této firmy. V práci jsou uvedeny i výsledky hodnocení a návrhy na jejich implementaci do ostatních personálních činností společnosti.

Summary

The aim of the thesis "Assessment of employees" is to suggest and introduce a system of assessment of employees in a company Internet, s. r. o. on the base of theoretical knowledge. The work is logically devoted, firstly, to analyse work posts and summarise not only theoretical knowledge in this field but, secondly, it also describes its actual realization in conditions of a Czech company. But the main theme of the work is assessment of employees. My work describes this from the theoretical and also practical point of view, but in wider extend than assessment of employees. Also in this case theoretical knowledge is transformed into practise and applicated in the company Internet, s. r. o., where all the important conditions of functioning of this company are taken in considaration. In my work there are also introduced assessment results and suggestions for their implementation into other personnal activities.

0 Úvod

V současné době je řízení lidských zdrojů pokládáno za jednu z hlavních priorit moderního managementu. Firmy se v době rostoucí konkurence, která je znatelná snad ve všech odvětvích podnikání, zaměřují mnohem více než v minulosti na to, jak vybírat správné zaměstnance, jak pečovat o jejich rozvoj a zajistit tak jejich motivaci. Zaměstnavatelé jsou si dobře vědomi, že případná zvýšená fluktuace by měla dalekosáhlé dopady na jejich prosperitu i dobré jméno na trhu a tak lidským zdrojům věnují patřičnou pozornost. Vliv současné ekonomické krize pobízí podniky, aby zefektivnili práci svých zaměstnanců a některé podniky jsou dokonce nuceny propouštět část svých zaměstnanců. Vhodným nástrojem, jak motivovat své zaměstnance, zvyšovat jejich pracovní výkon a dosahovat plánovaných cílů, skýtá hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců také pomáhá odhalit skrytý potenciál zaměstnanců a identifikovat přínos jednotlivých zaměstnanců pro společnost. Efektivní a spokojení zaměstnanci, kteří dobře vědí, co mají dělat a zdokonalují se v profesních dovednostech i sociálních schopnostech jsou jednou z nejúčinnějších zbraní proti ekonomické krizi. Přesto mohou být výstupy z hodnocení zaměstnanců v krajních případech podnětem k rozhodnutí managementu o propuštění některých zaměstnanců.

Cílem mé bakalářské práce je zpracovat ucelený přehled o tvorbě a zavádění systému hodnocení zaměstnanců, a to na konkrétním příkladu české společnosti. Jednou z nejdůležitějších a s hodnocením zaměstnanců úzce souvisejících personálních činností je analýza pracovních míst. A protože popis pracovního místa je velice důležitým dokumentem v procesu hodnocení, zabývá se má práce také Analýzou pracovních míst.

V první části bakalářské práce se věnuji právě analýze pracovních míst z pohledu terminologie a metodologie. Část druhá je věnována

základním termínům používaným při hodnocení zaměstnanců. Popisuje metody hodnocení včetně jejich výhod a nevýhod a v několika podkapitolách postihuje také téma hodnotitelů.

Bakalářská práce je situována do české společnosti Internet, s.r.o., v jejímž prostředí jsem systém hodnocení sama navrhovala a implementovala. Bližší charakteristiku společnosti Internet, s.r.o. obsahuje část třetí. Ve čtvrté části popisuje realizaci analýzy pracovních míst od volby metody až po její uskutečnění a zpracování jejích výsledků do formy popisu pracovního místa a jeho specifikace. Pátá část práce sleduje realizaci procesu hodnocení zaměstnanců od vytyčení jeho cílů, přes výběr hodnotících kritérií a hodnotitelů, určení postupu hodnocení až po zpracování výstupů hodnocení a jejich implementaci do vzdělávacího plánu společnosti Internet, s.r.o.

1 Analýza pracovních míst

Proces analýzy pracovních míst je systematický proces, který má na starosti především personální útvar, personalisté, ale i vedoucí pracovníci. Cílem analýzy je definovat jednotlivé pracovní úkoly zaměstnance, které se seskupují do základních prvků organizační struktury. Takovými prvky jsou pracovní místo a pracovní role. Pracovní role je novou, dynamičtější verzí pracovního místa, kde každý zaměstnanec hraje požadovanou roli s přesným vzorcem chování, aby dosáhl cíle, který mu byl zadán. Zatímco role se zaměřuje na lidi a na jejich chování, popis pracovního místa zahrnuje seznam pracovních úkonů, kterými se zaměstnanci řídí.

Armstrong (2002, s. 301) analýzu pracovního místa popisuje takto: *„Analýza pracovního místa a rolí (která zahrnuje analýzu dovedností a analýzu schopností) je jednou z nejdůležitějších metod v řízení lidských zdrojů. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů pracovních míst, definování rolí a specifikací pracovních míst a také specifikací potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, pro získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce a pro vytváření mzdových struktur. Tyto informace jsou součástí většiny klíčových procesů řízení lidských zdrojů.“*

Analýza pracovních míst poskytuje celkový obraz práce na pracovním místě tak, jak skutečně vypadá a zároveň vytváří představu o zaměstnanci, který by měl na dané pozici pracovat. Jde především o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování. Cílem je zjistit přesný popis pracovního místa a jeho specifikaci.

1.1 Získávání informací o pracovním místě a jeho metody

Informace o pracovním místě můžeme získat z různých informačních zdrojů a různými metodami. Zdrojem informací může být buď samotný zaměstnanec na dané pozici, jeho nadřízený, či pozorovatel, jehož může představovat personalista. Zejména velké organizace pak při budování personálního útvaru pamatovaly na tuto činnost a mají k dispozici specialistu pro analýzu pracovních míst.

Mezi základní metody zjišťování informací o pracovní pozici patří:

- **Rozhovory** – jsou základní a nejčastěji používanou metodou analýzy. Klade vysoké požadavky na dovednosti analytiků, kteří *musejí být předem vyškoleni. Efektivnost práce analytiků se zvyšuje* použitím předem připraveného kontrolního seznamu otázek. Metoda je značně časově náročná.
- **Dotazníky, kontrolní seznamy a soupisy** – mají sloužit jako pomůcka zaměstnancům popisujícím svou práci a šetřit čas potřebný na rozhovor. Mnoho času ale zabere příprava a ověřování dotazníků, které by v ideálním případě měly být přizpůsobeny jednotlivým pracím.
- **Pozorování** – je nejpřesnější metodou analýzy obsahu práce. Pro svou časovou náročnost se využívá spíše tam, kde má sloužit k přípravě podkladů pro výcvik k výkonu manuálních nebo administrativních prací.
- **Popis prováděný zaměstnancem** – je nejrychlejší a nejehospodárnější formou analýzy pracovního místa. Často je však limitována omezenou schopností lidí popsat svou vlastní práci.
- **Deníky a záznamy**
- **Hierarchická analýza úkolu.** (Armstrong, 2002, s. 309)

- Funkční analýza – tvoří celkový obraz pracovního místa, sestavený na základě znalostí o pracovních činnostech, odpovědnostech a požadavcích na pracovní místo. (Koubek 2004, s. 76).
- Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire)- je postavena na třídění činností člověka. Obsahuje 6 hlavních kategorií jako informační vstupy, duševní procesy, fyzické činnosti, vztahy s ostatními, pracovní prostředí a ostatní souvislosti a charakteristiky. Kromě těchto šesti hlavních kategorií je součástí této metody ještě 194 deskriptorů, což jsou jednotlivé prvky práce. Tato metoda využívá velice rozsáhlý dotazník. (Koubek 2004, s. 76).
- Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire)- je velice pracnou metodou, založenou na vysoce strukturovaném dotazníku, který obsahuje 208 položek. Tato metoda se používá zejména pro analýzu manažerských pozic. (Koubek 2004, s. 76).
- Metoda BARS – je tvořena klasifikační stupnicí pro hodnocení pracovního chování. Hodnotí se chování požadované pro výkon určité pracovní činnosti. Metoda je zaměřena na přístup k práci, postup práce a pracovní chování. Každá pracovní činnost vykonávaná na pracovišti je zapisována a ohodnocena hodnotící stupnicí od 0 do 7 bodů, přičemž každý je doplněn slovní charakteristikou. Hodnotitel pak označuje chování u každé prováděné činnosti. Klasifikaci provádějí experti a linioví vedoucí ve spolupráci s nositeli pracovních míst. Popisy tedy vycházejí ze skutečnosti a je zajištěna účinná zpětná vazba. Nevýhodou této metody je její časová náročnost na přípravu. (Palán 2002, s. 119).
- Hierarchická analýza úkolů – metoda člení pracovní místa nebo oblasti práce do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů. Úkoly jsou chápány jako cíle nebo konečné produkty a analyzuje se také postup, který je nezbytný k dosažení cíle. Tento postup je

většinou používán pro pracovní místa v procesech nebo ve výrobě, avšak zásady definování výstupů a výkonových norem a analýzy dílčích úkolů jsou použitelné při analýze jakéhokoliv typu pracovních míst. (Armstrong, 2002, s. 314)

2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je dnes již běžně chápáno jako jeden z pilířů moderního a fungujícího řízení lidských zdrojů. Stejně jako analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců a jejich rozmístění patří hodnocení zaměstnanců k hlavním aktivitám řízení lidských zdrojů.

Hodnocení zaměstnanců je v posledních letech aktivně využívánou činností podniků s vyspělým řízením lidských zdrojů a tak jsou mu věnovány mnohé publikace, stejně jako oborové časopisy, internetové portály a další informační zdroje. V nich se často setkáváme s pojmy pracovní výkon, hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu, které mohou být pro laiky zaměnitelné.

2.1 Hodnocení výkonu a kompetencí zaměstnanců

Mnohokrát používaným a klíčovým pojmem v nastolené problematice je pracovní výkon. Ten je vyjadřován měrou, jakou plní zaměstnanec úkoly a požadavky dané popisem jeho pracovního místa a nejedná se třeba jen o míru plnění nějaké pracovní normy, ale také o zvládání sociálních dovedností očekávaných na jeho pracovní pozici. Palán (2002, s. 231) ve svém slovníku píše: *„Pracovní výkon, studijní výkon – měří nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci (ke studiu), pracovní chování, fluktuaci, absenci, docházku a další charakteristiky.“*

Pojmy Hodnocení výkonu a řízení výkonu vysvětlují Foot, Hook (2002, s. 231) následovně: *„Řízení výkonu, stejně jako hodnocení výkonu se zabývá dosažením co nejlepšího výkonu u jednotlivce, avšak navíc ještě usiluje o co nejlepší výkon týmu a organizace jako celku. Hodnocení výkonu není jen součástí způsobu řízení výkonu, ale ... přispívá k řízení výkonu.“*

Řízení pracovního výkonu tedy chápu jako způsob řízení lidí uplatňovaný na základě ústní či písemné smlouvy o budoucím pracovním výkonu. Tato dohoda je pak určující pro stanovování pracovních úkolů, hodnocení zaměstnance, jeho vzdělávání a odměňování. Oproti tomu hodnocení výkonu zjišťuje skutečný stav toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, zda odpovídá všem požadavkům příslušného pracovního místa. Hodnocení výkonu se nezaměřuje jen na přesně měřitelné údaje, jako jsou obraty, či počty klientů, ale zajímá se také o zaměstnancovu osobnost a vlastnosti, kterými disponuje. Zjišťuje, jaké jsou jeho vztahy ke kolegům, nadřízeným, podřízeným nebo zákazníkům.

Koubek (2004 s. 194) definuje hodnocení zaměstnanců následovně: *„Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.“*

Důležitost hodnocení zaměstnanců dnes respektují mnozí manažeři, personalisté a majitelé společností coby klíčový proces řízení lidských zdrojů. Proč zavádět systém hodnocení a co od něho očekávat? Cílů k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je velké množství a jsou ovlivňovány aktuální situací každé společnosti nebo teoreticky pak přístupem odborníků. Milkovich a Bourdreau (1993, s. 148) vytvořili stupnici důležitosti jednotlivých možností využití informací získaných během hodnocení zaměstnanců (uvádím od nejdůležitějších, po méně důležité):

- *„Zvýšení pracovních výkonů.“*
- *Odměňování podle zásluh.*
- *Rozhodování o povýšení pracovníků.*
- *Poskytování rad zaměstnancům.*

- *Motivace pracovníkům.*
- *Hodnocení schopností pracovníků.*
- *Zjišťování, kdy je třeba poskytnout školení.*
- *Zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky.*
- *Spolupráce při stanovení cílů kariéry zaměstnance.*
- *Zvýšení efektivnosti práce.*
- *Rozhodování o přemísťování pracovníků.*
- *Rozhodování o ukončení pracovního poměru.*
- *Podpora dlouhodobého plánování.*
- *Hodnocení procesu přijímání pracovníků.“*

Hodnocení práce má úlohu také ve stanovování a porovnávání mzdových tarifů, nabízí prostor pro řešení případných sporů týkajících se mezd, podporuje jednotný přístup k této problematice. Výstupy hodnocení mohou fungovat jako podklad při jednání o zvýšení mzdy a signalizují potřeby náboru a vzdělávání zaměstnanců. Bělohlávek (1996, s. 138) pokládá za důležitý cíl nejen hodnocení stanovování mzdy, ale ještě další čtyři cíle hodnocení:

- Poskytnout podřízenému zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon,
- přispět k osobnímu rozvoji zaměstnance,
- motivovat zaměstnance ke zvýšenému úsilí,
- umožnit zaměstnanci aktivní účast (řízení podle cílů, nikoli příkazově).

Armstrong (2002, s. 546) pak vidí cíle v hodnocení takto: *“Cílem hodnocení pracovního výkonu a potenciálu pracovníků je zjistit potřeby vzdělávání a rozvoje, poskytnout orientaci o možných směrech rozvoje individuální kariéry a ukázat, kdo je vlastně vhodný pro povýšení.”*

Z výše uvedeného vyplývá, že cílem hodnocení je zajistit odměňování zaměstnanců, kteří pracují na správném místě, odpovídajícím jejich schopnostem a potenciálu. Zároveň by měla být zajištěna možnost kariérového růstu. Za významný cíl považují motivování zaměstnance a poskytování zpětné vazby, týkající se jeho působení ve společnosti. V neposlední řadě má pak zaměstnanec možnost vyjádřit svůj názor. Hodnocení může sledovat více cílů najednou, ale v žádném případě se nemůže zaměřit na všechny stejnou měrou, vždy musí být jeden či dva cíle určující, aby bylo hodnocení efektivní.

2.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Existuje poměrně velké množství metod hodnocení zaměstnanců. Zaměříme-li se na členění metod hodnocení popsanych v odborné literatuře, setkáme se s jejich členěním podle různých kritérií a úhlů pohledu. Hroník (2006, s. 54) například dělí metody hodnocení podle časového horizontu na metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Stýblo (2009, s. 235) ve své klasifikaci řadí metody hodnocení podle různých rysů. Jeho hodnocení podle předmětu hodnocení člení metody na hodnocení výsledků práce, hodnocení pracovního chování a hodnocení schopností a potenciálu zaměstnanců. Použité nástroje hodnocení třídí na metody hodnocení podle dohodnutých cílů, na základě plnění norem a standardů, pomocí hodnotících stupnic a checklistů, hodnocení na základě kritických případů, assesment a development centra a personální a manažerské audity. Další možností uspořádání metod je podle Stýbla osoba hodnotitele. Stýblo rozlišuje hodnocení přímým nadřízeným, sebehodnocení, hodnocení spolupracovníků navzájem i hodnocení nadřízených jejich podřízenými. Do této kategorie počítáme také metodu 360°, která je podle Stýbla (2009, s 240) kombinací několika výše

zmíněných metod a může být prováděna pravidelně, nebo občasně. Předpokladem pro úspěšnost této metody je vypracování relevantních kritérií hodnocení a jejich důkladné vysvětlení zaměstnancům. Hodnocené osoby by měli znát odpovědnosti a cíle zaměstnanců, které hodnotí mít možnost pozorovat jejich výkon. Zejména v menších týmech může být efektivnost metody posílena tím, že hodnocení pracovníci prezentují získané hodnocení vzájemně, v rámci skupiny. V neposlední řadě Stýblo také uvádí dělení hodnotících metod z hlediska času na hodnocení průběžné, pravidelné, u příležitosti ukončení projektu a hodnocení ve zkušební době.

Metoda hodnocení by měla být volena na základě znalosti cílů, kterých se při hodnocení má dosáhnout a měla by zohledňovat také charakter pracovních pozic, jejichž nositelé budou hodnoceni. Běžnou praxí je systém hodnocení využívající více metod najednou, přičemž je důležité stanovit jednu metodu jako hlavní a ostatní jako doplňkové. Nejpoužívanějšími hlavními metodami hodnocení zaměstnanců jsou hodnotící pohovor a hodnocení podle cílů. Ostatní metody lze považovat za doplňkové.

2.3 Hodnotitelé

Hodnotitelem by měla být osoba, která zná nejlépe práci zaměstnance a to je takřka vždy přímý nadřízený hodnoceného. Přímý nadřízený nejlépe zná své podřízené stejně jako úkoly, na nichž pracují a často i jejich zázemí a možné vlivy na jejich práci. Vedoucí zaměstnanec je zodpovědný za výkonnost svých lidí a on také provádí závěrečné vyhodnocení všech podkladů k hodnocení, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření z hodnocení vyplývající. Nebezpečím může být předpojatost hodnotitele, nebo jeho nedostatečná autorita. V roli hodnotitele může vystupovat také sám zaměstnanec. Tato podoba hodnocení je dnes

v běžné praxi součástí systému hodnocení. Výhodou této metody je, že podporuje zaměstnance v jeho samostatnosti a také ho donutí zamyslet se nad svým pracovním působením ve společnosti. Dává zaměstnanci pocit vlastní důležitosti a tím podporuje důvěru v proces hodnocení.

V různých projektových týmech může management realizovat také vzájemné hodnocení zaměstnanců v daném týmu. Spolupracovníci navzájem dobře znají sami sebe i své pracovní náplně a jejich hodnocení má tak vysokou vypovídací hodnotu. Členové managementu jsou naopak často hodnoceni svými podřízenými, kteří umí nejlépe ohodnotit manažerské dovednosti svého nadřízeného a eventuálně poukázat na jeho chyby. Hodnocení však mohou provádět i jiné osoby nebo se může uskutečňovat prostřednictvím hned několika hodnotitelů, jako třeba u metody hodnocení 360° zpětné vazby.

2.3.1 Příprava hodnotitelů

Správná příprava hodnotitele je klíčová pro úspěšné hodnocení zaměstnanců. Jsou samozřejmě metody, kdy připravenost hodnotitele nemůžeme příliš ovlivnit jako u metody 360°, kdy hodnotitele představuje zákazník. Tam kde ale hodnotí nadřízený, je ideální příležitost nezanedbat tuto přípravu a přispět tak k efektivitě hodnocení.

Hodnotitel by měl mít v první řadě pozitivní přístup k hodnocení a měl by věřit jeho přínosům, protože pokud nebude, bude jeho vystupováním během hodnocení znevážena důležitost hodnocení. Podpořit důvěru hodnotitelů v systém hodnocení lze docílit jejich zapojením do tvorby systému hodnocení.

Hodnotitel musí také chápat podstatu jednotlivých hodnotících kritérií a způsob jejich posuzování a zaznamenávání. Za podmínku správného hodnocení také považují fakt, že hodnotitel má dobrý přehled o

plnění daných povinností zaměstnance, jejich nedostatků, a také úspěšných i neúspěšných zaměstnance za hodnocené období. V případě hodnocení formou pohovoru je nutné, aby hodnotitel uměl pohovor vést, dodržovat danou strukturu a zvládat případné situace vyplývající z pohovoru. Vedení pohovoru může být předmětem školení hodnotitelů. Pokud organizace nedisponuje osobou kompetentní pro toto školení, je možné vybrat si z poměrně velkého množství vzdělávacích kurzů zaměřených na tuto problematiku.

2.4 Průběh hodnocení zaměstnanců

Klíčem k úspěšnému hodnocení zaměstnanců je pečlivá příprava celého procesu. Proces hodnocení zaměstnanců se skládá z několika fází. Koubek (2004, s. 202) člení průběh hodnocení na čtyři období. Na počátku procesu stojí přípravná fáze, která zahrnuje analýzu pracovních míst. V této fázi je potřeba vytvoření popisů pracovních míst, nebo (jsou-li již pracovní místa popsána) provedení revize existujících specifikací pracovních míst. Na základě těchto informací si můžeme udělat jasnou představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizace, o možnostech zlepšení pracovního výkonu a požadavcích na zaměstnance na daném pracovním místě. Do prvního období patří také fáze stanovení předmětů hodnocení a tvorba formulářů pro účely hodnocení. Popsány by také měly být zásady a pravidla hodnocení. Dalším důležitým úkolem pro přípravné období je formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení a stanovení norem pracovního výkonu. Je také třeba navrhnout vhodnou metodu hodnocení a klasifikační stupnici, která bude umožňovat rozlišení různých úrovní pracovního výkonu. Posledním (avšak velice podstatným) krokem v přípravném období je informování zaměstnanců o chystaném hodnocení a o jeho účelu. Pracovníci jsou seznámeni s kritérii hodnocení a normami

pracovního výkonu, který se od nich očekává. Úspěšnost tohoto kroku je podpořena, mají-li zaměstnanci během informování možnost diskuze. Po období přípravy následuje období získávání informací, které zahrnuje zjišťování informací různými metodami (viz kapitola 2.2) a prostřednictvím kompetentní osoby, která hodnocení provádí (viz kapitola 2.3). V této fázi je klíčové pořizování dokumentace o pracovním výkonu, abychom se k ní mohli kdykoliv vrátit a získat retrospektivní informace. Písemný záznam předchází pozdějším sporům a diskusím a poskytuje zpětnou vazbu mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Posledním obdobím v průběhu hodnocení je období vyhodnocování informací o pracovním výkonu a má tři fáze. Tou první je porovnání skutečných výsledků práce s očekávanými a srovnání chování zaměstnanců s požadavky uvedenými ve specifikaci pracovní pozice. Přitom existuje riziko zaujatého přístupu, neboť i objektivní ukazatele výkonu je třeba interpretovat. Vyhodnocení pracovních výsledků musí mít opět písemnou podobu. V rámci rozhovoru s hodnoceným zaměstnancem informuje hodnotitel o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích, která z hodnocení vyplývají a o návrzích řešení případných nedostatků. Tato fáze určuje, zda bude mít hodnocení na zaměstnance motivační efekt, nebo nikoliv. Ve zlepšování pracovního výkonu může zaměstnance podpořit jeho hodnotitel (většinou nadřízený), který má pozorovat jeho výkon, ověřovat efektivitu hodnocení a je-li třeba, pomoci při dosahování stanovených cílů.

V různých obdobích a fázích průběhu hodnocení je nezbytné využití formulářů. Formuláře zabezpečují jednotnost získaných dat, která umožňuje objektivní analýzu získaných informací a tím i jejich spolehlivější interpretaci hodnoceným a implementaci zjištěných skutečností do ostatních procesů řízení lidských zdrojů ve společnosti. Jsou-li formuláře archivovány, mohou v delším časovém horizontu vypovídat o vývoji či stagnaci konkrétního hodnoceného zaměstnance.

2.4.1 Průběh hodnotícího pohovoru

„Hodnotící rozhovor by měl probíhat podle předem připraveného osvědčeného scénáře, zajišťujícího optimální výsledek hodnotícího rozhovoru.“ (Šuleř, 2008 s. 205). Neexistuje žádná univerzální struktura hodnotícího rozhovoru, vždy záleží na obou zúčastněných stranách (hodnotiteli a hodnoceném), na jejich cílech, stejně jako např. na podnikové kultuře. Optimální struktura rozhovoru by měla nést tyto prvky:

1. Příprava podmínek

Hodnotitel by měl pro uskutečnění domluveného rozhovoru zajistit klidné a nerušené prostředí a dostatek času, zohledňujícího množství probíraných záležitostí.

2. Příjemná atmosféra

Vhodnou atmosféru může hodnotící navodit vřelým přivítáním hodnoceného, podáním ruky a úsměvem a nabídnutím občerstvení.

3. Účel rozhovoru

V úvodu rozhovoru by měl manažer připomenout účel setkání. Z úst hodnotitele by také mělo zaznít, že smyslem není jednostranné „kritizování“ práce zaměstnance, ale oboustranné zhodnocení podmínek a výsledků jejich spolupráce.

4. Pohled zaměstnance

Jako první by měl zhodnotit plnění svých úkolů zaměstnanec a hodnotitel by měl do jeho sebehodnocení zasahovat jen minimálně.

5. Pohled hodnotitele

Hodnotitel by měl svůj názor na hodnoceného začít zdůrazněním jeho úspěchů, dobrých výsledků a předností. Teprve potom by měl hodnotitel probírat negativní skutečnosti, ale musí si dávat pozor, aby jeho kritika nevyznívala osobně či zaujatě. Každá výtku musí být podložena konkrétními fakty, sdělována klidně, bez emocí či útočných gest.

6. Rozbor příčin

Kladením vhodných otázek by měl hodnotitel dovést hodnoceného k odhalení příčin nepříznivých výsledků své práce.

7. Návrhy opatření

Návrhy a opatření by měl opět formulovat hodnocený zaměstnanec jako první.

8. Schválení a zmocnění

Hodnotitel a zaměstnanec by měli společně dojít k výběru nejvhodnějších opatření a stanovení úkolů, vedoucích ke splnění stanovených cílů.

9. Prostor pro jiné náměty

Hodnocený zaměstnanec by měl být hodnotícím vyzván, aby prezentoval cokoli, co považuje za důležité a co by chtěl s nadřízeným prodiskutovat.

10. Závěr

Hodnocený zaměstnanec by měl být hodnotícím vybídnut, aby shrnul výsledky jejich schůzky. Před rozchodem by měl hodnotící zaměstnance ještě povzbudit (Šuleř, 2008, s. 206).

2.4.2 Zásady vedení hodnotícího pohovoru

Je jasné, že způsob, jakým je hodnotící rozhovor veden, zcela ovlivňuje jeho vyznění u zaměstnance a určuje jeho motivaci, či (při špatném vedení pohovoru) demotivaci. Důležité je také dbát na to, aby rozhovor proběhl v souladu s platnou legislativou a lidskými právy. Objevovat by se rozhodně neměla diskriminace jakéhokoliv typu. Vhodný výčet zásad vedení pohovoru uvádí Koubek (2004, s. 217), podle kterého by se vedoucí pracovníci měli při hodnocení řídit těmito zásadami:

1. *„Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.“*

2. *Hodnot' na základě reprezentativních informací.*
3. *Hodnot' na základě dostatečných informací.*
4. *Hodnot' na základě relevantních informací.*
5. *Bud' při hodnocení poctivý a spravedlivý.*
6. *Zajisti, aby písemné a ústní hodnocení byla shodná.*
7. *Prezentuj hodnocení jako názor.*
8. *Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.*
9. *Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.*
10. *Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.*
11. *Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.*
12. *Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.*
13. *Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.“*

2.5 Faktory ovlivňující efektivitu hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení hraje nejdůležitější roli osobnost hodnotitele a jeho objektivita stejně jako to, že mnohé aspekty pracovního výkonu nelze objektivně měřit. To s sebou nese riziko, že hodnotitel bude hodnoceného, nebo hodnocené posuzovat subjektivně. Subjektivita však není jediným rizikem, které může negativně ovlivnit, nebo zkreslit výsledky hodnocení. Stejně tak špatná volba metody hodnocení a nerespektování charakteru pracovního místa, nebo aktuální situace v organizaci může zásadně snižovat efektivitu hodnocení. Koubek (2004, s. 215) uvádí i další chyby:

- a) *„Přílišná shovívavost.*
- b) *Přílišná přísnost.*
- c) *Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice.*
- d) *Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních*

měřítek.

- e) Tendence nechat se ovlivňovat svými vlastními osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky.*
- f) Tzv. halo [hejlou] efekt.*
- g) Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.*
- h) Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení.*
- i) Výrazně kritická forma hodnocení.*
- j) Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli.“*

Z uvedených chyb vyplývají činnosti, kterými jim jde předejít a je zřejmé, že pro efektivitu procesu hodnocení je nutné správně zvolit metodu hodnocení, jasně definovat přiměřený počet kritérií a také věnovat velkou pozornost přípravě hodnotitelů.

3. Charakteristika společnosti Internet, s.r.o.

Svou práci jsem realizovala v prostředí společnosti Internet, s.r.o. (název společnosti je pro účely této práce změněn z důvodů zachování diskrétnosti k citlivým údajům společnosti). Společnost Internet, s.r.o. je jedna z předních českých internetových společností. Vznikla v roce 2003 a už za tak krátkou dobu si vybudovala své postavení nejen v České republice, ale i na Slovensku a v Polsku. Společnost provozuje celkem 16 internetových portálů orientovaných do různých oborů. Nejúspěšnější z nich pak najdete mezi prvními 15 nejnavštěvovanějšími portály v celé ČR. Předmětem podnikání je logicky prodej internetových reklamních ploch ať už v grafické nebo textové podobě na všech provozovaných portálech. Společnost tak přináší svým zákazníkům možnost firemní prezentace prostřednictvím jednoho z nejvyužívanějších médií u nás. Efektivitu reklamních kampaní přitom určuje vysoký počet uživatelů, kteří navštěvují jednotlivé portály, stejně jako rozličnost portálů samotných, díky níž je možné oslovit širokou škálu klientů.

Společnost v současné době zaměstnává 68 zaměstnanců a mimo to využívá více než 70 externích spolupracovníků, kterými jsou většinou překladatelé, recenzenti, brigádníci a programátoři. Je tedy zřejmé, že se jedná o středně velkou organizaci. Jen pro doplnění (protože já se ve své práci zaměřuji pouze na ČR): sesterská společnost na Slovensku zaměstnává 34 zaměstnanců a většiny externistů pak využívá z ČR. Pro úplnost informací pak dodávám, že veškeré aktivity v Polsku jsou zajišťovány zaměstnanci v Čechách.

Společnost během pár let několikrát znásobila počet svých zaměstnanců a ten má stále vzrůstající tendenci. Vývoj počtu zaměstnanců je graficky znázorněn v příloze A.

3.1 Organizační struktura společnosti Internet, s.r.o.

Firma využívá funkční organizační strukturu seskupující zaměstnance do útvarů podle podobnosti jejich úkolů s následující hierarchií:

I. stupeň

výkonný ředitel a jednatel, technický ředitel a jednatel

II. stupeň

Vedení společnosti: marketingový ředitel, obchodní ředitel pro obchodní zástupce, obchodní ředitel pro marketingové poradce, IT manažer, právník, personalista a vedoucí administrativy.

III. stupeň

Obchodní manažeři.

IV. stupeň

Obchodní zástupci, marketingový poradci, redaktoři, programátoři, účetní, asistentka a recepční.

Samotná organizační struktura pak pramení ze dvou výchozích bodů a jimi jsou výkonný ředitel a jednatel spolu s technickým ředitelem a jednatelem. Každý z nich zastřešuje oblasti pracovních činností podle svého zaměření následovně:

- Výkonný ředitel – ekonomika a finance, obchod, marketing, právo, personalistika a administrativa.
- Technický ředitel – vývoj a realizace nových projektů, správa informačních technologií, redakce a překlady.

Vzájemná závislost a spolupráce jednotlivých oblastí řízených oběma řediteli je přitom obvyklá. Přesnou podobu organizační struktury uvádím v příloze C.

3.2 Firemní kultura společnosti Internet, s.r.o.

Tureckiová (2004, s. 132) píše o pojmu firemní kultura jako o *“...souboru rozhodujících představ, hodnot a norem chování sdílených a prosazovaných členy organizace (firmy).”* Citovaná dále uvádí: *“Firemní kultura bývá někdy definována také pomocí metafor jako “duch firmy”, “sociální tmel organizace” či poněkud méně poeticky jako vztahová dimenze strategických dokumentů.”*

Pro pochopení firemní kultury společnosti Internet, s.r.o. bych uvedla některé z prvků firemní kultury, které ovlivňují nejen celkovou atmosféru ve společnosti, ale také způsob komunikace uvnitř společnosti a tím i hodnocení zaměstnanců. Firemní kultura je zaměřena na dosahování co nejlepších výsledků, k čemuž jsou zaměstnanci motivováni přirozeně konkurenčním, spíše soutěživým pracovním prostředím. Zaměstnanci na obchodních pozicích vzájemně znají své obchodní výsledky a do všeobecného povědomí je vryto, že vedení společnosti dokáže ocenit nadstandardní výkony. Tato transparentnost přispívá k pocitu spravedlivého posuzování pracovního výkonu a odměňování za něj.

Komunikace probíhá napříč všemi stupni hierarchie, přičemž ve vztahu podřízený vs. nadřízený je nepsaným pravidlem používat v komunikaci vykání. Jako důležitý prvek, který ovlivňuje firemní kulturu, je nutné uvést průměrný věk zaměstnanců, který je 25,5 roku. Nízký věk zaměstnanců sebou nese zvýšený důraz ze strany vedení na dodržování stanovených pravidel, jako je třeba pracovní doba, pracovní kázeň apod. V opačném pohledu je tento fakt pozitivně promítán do vztahů na pracovišti, vždyť v kolektivu stejně starých (v tomto případě spíše stejně mladých) lidí vládne větší shoda v osobních zájmech, názorech a hodnotách. Zastoupení mužů a žen je v kolektivu vyvážené.

Vzhledem k faktu, že internetová reklama patří k rychle se rozvíjejícím oblastem podnikání s velkým potenciálem do budoucna, roste i

konkurence v tomto oboru. Firem zaměstnávajících zaměstnance stejného profilu jako naše společnost je jen v Praze více než desítka. Je tedy nutné zajistit nejen nábor kvalitních zaměstnanců, zejména na pozici marketingových poradců a obchodních zástupců, ale také kvalitní hodnotící systém, který povede k motivaci zaměstnanců a jejich spokojenosti v naší společnosti.

3.3 Kariérový řád společnosti Internet, s.r.o.

V návaznosti na organizační strukturu bylo stanoveno, na jakou pozici může zaměstnanec ze své stávající pozice postoupit, pokud je tato volná, nebo bude vznikat další pozice tohoto druhu (např. obchodní manažer). Podmínkou tohoto postupu je splnění požadavků na vyšší pracovní pozici, upřesněných v popisu pracovní pozice, na kterou chce zaměstnanec postoupit. Povyšování se pak bude realizovat na základě hodnotících pohovorů a konzultace s personalistou a výkonným ředitelem. Ne u každé pozice však lze přesně stanovit kariérový růst.

Nakonečný definuje pracovní kariéru (v mé práci pojatou jako “kariérový růst”) jako „...*pracovníkem více či méně záměrně uskutečňovaný a personálním oddělením organizace plánovaný služební postup, vývoj zaměstnance...*” (Nakonečný, 2005, s. 110)

Pro znázornění představuji v příloze D modely pracovní kariéry sestavené pro potřeby společnosti Internet, s.r.o. pro obchodní a administrativní pozice. U ostatních pracovních pozic je kariérový růst řešen, například přidělením více odpovědné práce, která dosud nepatřila do pracovní náplně a nese s sebou vyšší prestiž a také vyšší finanční ohodnocení. Často je schopným zaměstnancům společnosti Internet, s.r.o. nabízeno místo v nově vznikajícím projektovém týmu, který se zabývá tvorbou a uvedením nového internetového portálu na trh.

3.4 Charakteristika pracovních pozic zaměstnanců společnosti Internet, s.r.o.

Vzhledem k činnostem podniku lze pracovní pozice existující ve společnosti klasifikovat takto:

- **Obchodní pozice** – tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanců, jejichž hlavním úkolem je prodej internetových reklamních ploch (bannerů, textových reklam apod.). Patří sem zaměstnanci od pozic obchodních ředitelů, až po marketingové poradce.
- **Technické pozice** – jedná se o klíčové zaměstnance, kteří se podílejí na vývoji a realizaci nových projektů, tedy nových internetových portálů. Zařadit sem můžeme pozice programátorů a grafiků. Dále pak pozice zajišťují také rozvoj stávajících projektů a jejich technickou podporu a hovoříme o pozici IT manažera, redaktorů či správce kampaní.
- **Ekonomické, podpůrné a správní pozice** – sem můžeme zařadit ostatní pracovní pozice od právníka, přes účetní, administrativu až po personalistu.

Pro ilustraci uvádím v příloze B počet zaměstnanců podle jednotlivých pracovních pozic.

4 Realizace analýzy pracovních míst ve společnosti Internet, s.r.o.

Jak již jsem se zmínila, společnost Internet, s.r.o. se v posledních letech velmi rozrostla a s větším počtem zaměstnanců vzniklo samozřejmě více typů pracovních pozic, jež mají každá svou pracovní náplň. K jednotlivým pracovním pozicím však existují jen krátké popisy, obsahující strohé informace o náplni práce, požadavcích na zaměstnance a uvedení platu i dalších benefitů náležejících k pozici. Tyto informace postačují (spolu s personalistovou dobrou znalostí společnosti) pouze k náboru zaměstnanců a ani tam nejsou ideálně sestaveny. Je tedy nezbytné analyzovat všechna pracovní místa a vytvořit jejich popisy.

Jasným cílem analýzy pracovního místa ve společnosti Internet, s.r.o. je získat ucelený přehled o činnostech prováděných na každém pracovním místě, dovednostech a schopnostech, kterými musí zaměstnanec disponovat, aby pracovní úkoly mohl plnit na vyžadované úrovni. Přesný popis pracovních míst pak zajisté bude přispívat nejen k potřebám hodnocení zaměstnanců, ale i k zefektivnění procesu náboru zaměstnanců, jejich přesnému umístění a adaptaci.

Informace lze získávat metodou pozorování, dotazování nebo rozhovorem. Zde jsem zvolila metodu rozhovorů a využila tak možnosti bližšího seznámení se s vybranými zaměstnanci. Obzvlášť důležitý byl tento okamžik proto, že pohovory byly vedeny (tam, kde to bylo možné a kde je pozice pro firmu existencionálně nezbytná) se třemi dosud nejlépe pracujícími zaměstnanci vykonávajícími určitou pozici. U pozic vyskytujících se pouze u jednoho zaměstnance se pohovor prováděl pouze s ním. Tito (pro firmu klíčoví) pracovníci dostali možnost podílet se na tvorbě hodnotícího systému. Illies (2006, s. 1) tvrdí, že „... pokud je cíl stanoven vedoucím, velmi pravděpodobně bude mít za následek stav nerovnováhy u podřízených. Podřízený zaměstnanec je pak nucen hledat

způsoby jak eliminovat vzniklou diskrepanci. K eliminaci diskrepance nebo dokonce k prevenci jejího vzniku výrazně napomáhá zapojení zaměstnance do tvorby cílů, orientace na jeho hodnoty.“

Jako nástroj používaný během rozhovoru slouží pevná předem vytvořená struktura pohovoru, která zajišťuje, že u všech zaměstnanců bude zjištěn stejný druh informací postihujících důležité aspekty jejich pracovního místa. Jak vyplývá z výše uvedeného, pohovor bude veden personalistou a pro zachování nastaveného modelu budou jeho výstupy předány přímým nadřízených jednotlivých pracovních pozic k posouzení, ověření či doplnění. Nevýhodou zvolené metody je (oproti dotazníkové metodě) její časová náročnost. Ta obsahuje nejen přípravu struktury pohovoru, ale také značný čas na realizaci pohovorů.

V personálním útvaru zaměstnává společnost Internet, s.r.o. pouze jednoho zaměstnance. Varianta využití specialisty na analýzu pracovních míst pro získání informací proto není reálná. Zvolila jsem proto kombinaci zdrojů a to informace od zaměstnance, potvrzené nebo připomínkové jeho přímým nadřízeným. Návrh struktury pohovoru je postaven tak, aby jeho výstupy obsahovaly všechny informace potřebné pro sestavení popisu pracovní pozice. Pod pojmem pracovní pozice rozumíme jednotku organizační struktury, která je charakterizovaná svými povinnostmi, kompetencemi a odpovědností.

V této části projektu jsem si dovolila využít Kartotéky typových pozic vedené společností Trexima, spol. s.r.o. a která mi byla inspirací pro vytvoření formuláře popisu pracovní pozice. Z Karty pozice jsem pak pro náš popis pracovního místa vybrala body popisující: Pracovní činnosti, kvalifikační požadavky (skládající se z odborné přípravy a certifikátů, odborných dovedností a odborných znalostí) a osobnostní požadavky. Struktura rozhovoru se zaměstnancem za účelem zjištění popisu jeho pracovní pozice tedy byla zaměřena na zjišťování přesně těchto okruhů

informací. Přičemž zejména část popisující osobnostní požadavky byla zaměstnanci spíše nastíněna, konečnou podobu jí dávali přímí nadřízení zaměstnance, spolu s personalistou a výkonným ředitelem. Strukturované otázky pro zaměstnance jsou uvedeny v příloze E.

Zaměstnanci byli během porad se svými nadřízenými informováni o tom, že bude probíhat analýza pracovních míst za účelem vytvoření popisů pracovních pozic. Dále byli zaměstnanci upozorněni na to, že mohou být v příštích dnech vyzváni ke spolupráci na popisu vlastního pracovního místa. Pro účely rozhovorů bylo tedy vybráno celkem 25 zaměstnanců v následujícím složení (přičemž pořadí jednotlivých skupin určovalo také pořadí rozhovorů se zaměstnanci):

1. Marketingový ředitel, obchodní ředitel pro obchodní zástupce, obchodní ředitel pro marketingové poradce, IT manažer, personalista a vedoucí administrativy.
2. Tři zaměstnanci na pracovních pozicích Obchodní manažer, marketingový poradce, obchodní zástupce.
3. Účetní, asistentka.
4. Programátoři, grafici, redaktor.

Pořadí bylo sestaveno tak, aby si vedoucí pracovníci nejdříve vyzkoušeli vytvořit spolu s personalistou popis svého pracovního místa, než budou schvalovat popisy pracovních pozic svých podřízených.

Každý rozhovor trval přibližně 30 minut a dalších 30 minut vyžadovala jeho administrace. Rozhovory byly naplánovány do časového rozmezí jednoho měsíce, kdy v prvních jeho dvou třetinách probíhaly rozhovory se zaměstnanci a v poslední třetině probíhaly konzultace s jednotlivými nadřízenými, během kterých se odsouhlasila konečná podoba každého popisu práce. Pro demonstraci uvádím v příloze F popis pracovní pozice marketingového poradce.

Aby byla analýza pracovních míst důsledně dokončena a aplikována, byl každému zaměstnanci osobně předán popis jeho pracovního místa a to formou dodatku k pracovní smlouvě. Přitom podotýkám, že popis pracovního místa neobsahoval žádnou činnost, či požadavek, o kterém by zaměstnanec dosud nevěděl. Každý zaměstnanec byl s popisem své práce seznámen při nástupu do společnosti, ale pouze ústně. Analýza pracovních míst tedy posloužila k tomu, že měl každý zaměstnanec ucelený přehled o tom, co se od něho očekává a to v písemné podobě. Aby byl popis pracovního místa (zejména klíčové kompetence v něm uvedené) srozumitelný a všemi zaměstnanci firmy stejně chápán, byl sestaven výklad významu použitých klíčových kompetencí uvedený v příloze G.

5. Návrh koncepce hodnocení zaměstnanců ve společnosti Internet, s.r.o.

V dané době v podniku neexistoval žádný formální systém hodnocení zaměstnanců. Z hlediska motivace k výkonu však právě pravidelné hodnocení jednotlivých zaměstnanců hraje významnou roli. Hodnocení zaměstnanců ve společnosti nemělo žádnou ucelenou formu, probíhalo více na neformální úrovni, ústně a nepravidelně. Jednalo se zpravidla o zhodnocení práce jednotlivých manažerů na pravidelných týdenních poradách vedení, ovšem k ostatním zaměstnancům, jako jsou obchodní zástupci nebo marketingoví poradci, se hodnocení nedostalo. A pokud ano, tak velice sporadicky. Také při hodnocení zaměstnanců jsem vybrala metodu rozhovorů, vedených podle předem jasného strukturovaného dotazníku.

5.1 Cíle hodnocení zaměstnanců ve společnosti Internet, s.r.o.

Nejprve jsem stála před otázkou: Co očekávat od hodnocení zaměstnanců, tedy jaké jsou cíle hodnocení? Cílem hodnocení zaměstnanců společnosti Internet, s.r.o. je získání zpětné vazby od zaměstnanců, jejich motivace vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu a v neposlední řadě je cílem i identifikace vzdělávacích potřeb a určení zaměstnanců vhodných pro povýšení. Z uvedeného je patrné, že proces hodnocení zaměstnanců se prolíná do mnoha dalších personálních činností v organizaci.

Význam a cíle hodnocení popsal přehledně ve své knize Šuleř (2008, s. 202). Podle něho má hodnocení význam pro všechny zúčastněné – hodnoceného, hodnotícího i pro samotnou firmu. Přičemž firma využívá hodnocení zaměstnanců ke zvyšování jejich osobní výkonnosti, rozvoji jejich potenciálu. Firma také touto cestou získává informace potřebné pro personální plánování a zároveň zlepšuje komunikaci ve firmě, napříč

různými úrovněmi v organizační struktuře. Hodnotícím (ve většině případů vedoucím zaměstnancům) umožňuje hodnocení zaměstnanců motivovat své zaměstnance k dosahování vyššího pracovního výkonu, podávat jim zpětnou vazbu a usměrňovat tak jejich činnost. Hodnotící má možnost pochopit zájmy a přání zaměstnanců, může plánovat jejich rozvoj a stanovovat spravedlivou mzdu. Zaměstnanec si z hodnocení odnáší ocenění své práce a pohnutku k dalšímu úsilí. Poznává názor vedoucího na svou práci a plnění svých cílů. Má příležitost prezentovat své potřeby a cíle i vyjádřit požadavky na svůj rozvoj.

Cíle hodnocení ve společnosti Internet, s.r.o. byly stanoveny takto:

- Zjistit případné oblasti zlepšení výkonu zaměstnance (ať už se jedná o pravidelnou docházku, plnění obchodního plánu, spolupráci s kolegy apod.)
- Identifikovat zaměstnance vhodné pro povýšení.
- Identifikovat vzdělávací potřeby jednotlivců i celé společnosti.
- Nastavit individuální cíle pro další období.
- Získat zpětnou vazbu od zaměstnanců.

5.2 Stanovení hodnotících kritérií a hodnotící formulář ve společnosti Internet, s.r.o.

V této kapitole popisují navržená hodnotící kritéria zaměstnanců, která jsem sestavila s pomocí jejich přímých nadřízených, kteří vystupovali následně u svých podřízených zaměstnanců v roli hodnotícího. Kritéria byla hlavním předmětem hodnotícího rozhovoru.

Vedle osobních hodnotících kritérií, která jsou základem hodnocení výkonu zaměstnance, jsem do hodnocení zařadila i hodnocení dosažených výsledků a to zejména u obchodních pozic. Tato část hodnocení kladla nároky na přípravu ze strany nadřízených, kteří si před hodnotícím

rozhovorem s každým svým podřízeným museli zjistit jeho obchodní výsledky za uplynulých 6 měsíců. Tyto informace snadno získali ve firemním informačním systému, který tyto údaje eviduje.

Hodnotící kritéria byla navržena obecně a pro všechny pozice stejná. Při jejich měření se však bral ohled na úroveň konkrétních znalostí, schopností a dovedností potřebných pro danou pozici. Pro hodnocení byl tedy klíčovým dokumentem popis pracovní pozice a zejména popis klíčových kompetencí.

Individuální hodnotící kritéria, která vycházela z pracovních povinností, se kterými byli zaměstnanci seznámeni:

- Obchodní zástupce – alespoň 16 uskutečněných obchodních jednání týdně, alespoň jedna uzavřená smlouva týdně.
- Marketingový poradce – alespoň 30 telefonátů denně, alespoň jedna uzavřená smlouva týdně.

Měření a hodnocení splnění těchto kritérií bylo součástí hodnotícího pohovoru. Pro zaznamenávání výsledků hodnocení sloužil hodnotící dotazník, vytvořený pro potřeby naší společnosti. Dotazník obsahoval prostor pro vyjádření zaměstnancova sebehodnocení, stejně jako pro hodnocení nadřízeným. Zaměstnanec hodnotil svůj pracovní výkon slovně. Na rozdíl od něho se hodnotitel vyjadřoval pomocí číselné stupnice 4 hodnot, mezi nimiž záměrně chyběla nula. Tyto hodnoty jsou -2.-1.1 a 2. Význam hodnot je uveden v hodnotícím dotazníku. Ze sebehodnocení a hodnocení hodnotitelem vyvodí hodnotitel vzdělávací potřeby a na základě dohody se zaměstnancem je zapíše do dotazníku. Společnou diskusí se pak hodnotitel i zaměstnanec domluvili na cílech pro příští období a na motivaci ke splnění těchto cílů. Dotazník na samém závěru obsahoval kolonky pro podpis hodnotícího i hodnoceného a také předběžné datum příštího hodnocení. Každý z nich dostal do ruky jednu z kopií formuláře a jedna je

určena personalistovi. Ukázka hodnotícího formuláře je uvedena v příloze H.

5.3 Výběr hodnotitelů ve společnosti Internet, s.r.o.

Jako hodnotitele jsem zvolila nejobvyklejší možnost a to přímé nadřízené hodnocených zaměstnanců. Někteří pracovníci tak vystupovali v roli hodnotícího a hodnoceného. Výběr hodnotitelů přesně mapuje organizační strukturu znázorněnou v příloze C. Členy vedení (tedy oba obchodní ředitele, personalistu i vedoucí administrativy) hodnotil výkonný ředitel společnosti. Obchodní ředitelé dále hodnotili své podřízené obchodní zástupce a obchodní manažery. Obchodní manažeři zodpovídali za hodnocení marketingových poradců a ti byli posledním článkem v řetězci.

Na druhé straně hodnotil technický ředitel společnosti IT manažera, programátory, grafiky a správce reklamních kampaní, kteří spadají přímo pod jeho řízení. IT manažer realizoval hodnotící proces s redaktory a editory webového obsahu. Zbývajících vedoucích zaměstnanců – vedoucí administrativy hodnotil účetní, asistentku a recepční společnosti.

Každý hodnotitel obdržel jmenný seznam zaměstnanců, které bude v následujícím období hodnotit, aby se mohl na jejich hodnocení důkladně připravit a to nejen z hlediska vyhledání třeba obchodních výsledků, ale také z hlediska osobnosti hodnocených. Nadřízený zná totiž kromě pracovních výsledků svých podřízených také jejich osobnost a může tak lépe odhadnout přístup, jaký k hodnocenému zvolí.

I přes to, že většina zaměstnanců na těchto vedoucích pozicích již měla předchozí zkušenost s vedením, motivováním a někteří také s hodnocením svých podřízených rozhodli jsme se s výkonným ředitelem, zajistit hodnotitelům kurz zaměřený na vedení hodnotících rozhovorů. A protože ve společnosti Internet, s.r.o. není zaměstnanec, který by byl v této

oblasti natolik zkušený, že by mohl předávat zkušenosti ostatním, vybrala jsem si vzdělávací kurz od externí vzdělávací agentury, který měl následující anotaci:

Cíle kurzu:

- Dát posluchači metodickou výbavu k vedení a přípravě hodnotícího pohovoru.
- Zvýšit schopnost manažera podávat zpětnou vazbu a motivovat spolupracovníky.

Program kurzu:

- Obecné dovednosti k zvládnutí pohovoru k rozvoji spolupracovníků
- Principy předávání informací
- Poskytování konstruktivní zpětné vazby
- Ocenění a uznání
- Kritika
- Přijímání kritiky
- Stanovení pojmu motivace
- Vlastní provedení schůzky osobního rozvoje
- Přípravný kontrolní seznam
- Role a odpovědnosti v hodnotícím procesu
- Provedení pohovoru hodnocení
- Nástrahy při provádění pohovorů
- Poskytování zpětné vazby
- Příprava plánu rozvoje
- Vypracování cílů
- Odsouhlasení cíle a plánu rozvoje
- Koučování podřízených
- Co dělat a co ne při hodnotícím pohovoru
- Trénink a vzdělávání
- Případové studie

Kromě kurzu zaměřeného na přípravu a vedení hodnotících rozhovorů jsem pro hodnotitele vypracovala závazná pravidla hodnocení, která uvádím v příloze I.

5.4 Postup hodnocení ve společnosti Internet, s.r.o.

V situaci, kdy byli proškoleni všichni hodnotitelé a byl vytvořen formulář hodnocení, bylo nutné vytvořit harmonogram hodnotících pohovorů a místo, kde se budou pohovory realizovat. Z literatury vím, že místem pro hodnocení může být pracovní místo hodnoceného nebo hodnotitele, stejně jako neutrální půda, kterou může představovat kavárna nebo jiné neformální prostory. Vzhledem k tomu, že všechny obchodní pozice mají společné kanceláře pojaté formou open-spacu, zvolila jsem neutrální půdu. Konkrétní místo si vybral vždy hodnotitel po domluvě s hodnoceným. Byl stanoven (pro všechny účastníky hodnocení závazný) harmonogram hodnotících pohovorů, který respektoval a snažil se co nejméně omezit běžný chod společnosti. Proto například obchodní manažeři, obchodní zástupci a marketingoví poradci nebyli hodnoceni ve stejných termínech, aby se jejich zaneprázdnění, stejně jako zaneprázdnění jejich hodnotitelů rozložilo v čase a tím co nejméně negativně ovlivnilo obchodní výsledky. Harmonogram hodnotících pohovorů představuje přílohu J.

Na závěr je nutné uvést, v jaké periodě se bude hodnocení zaměstnanců provádět. Rozhodla jsem se pro půlroční hodnocení, které umožňuje stanovování krátkodobějších cílů a napomáhá tak k motivaci zaměstnanců.

5.4.1 Seznámení zaměstnanců společnosti Internet, s.r.o. se systémem hodnocení

Před samotným zahájením hodnocení bylo nutné seznámit zaměstnance s tím, že v brzké době bude probíhat hodnocení jejich pracovního výkonu. Bylo třeba uvědomit si, že proces hodnocení bude realizován ve společnosti vůbec poprvé a mnoho zaměstnanců se s ním ještě v praxi nesetkalo, nebo o něm možná ani neslyšelo. Tento fakt byl způsobený již zmiňovaným nízkým věkovým průměrem zaměstnanců a faktem, že velká část marketingových poradců byla na pozici přijata, když byli čerství absolventi středních škol. Tato nezkušenost mohla způsobit obavy nejrůznějšího charakteru, například, obavy ze ztráty místa, obavy z negativních zásahů do finančního ohodnocení či obavy z jiných sankcí. Proto bylo na místě seznámit zaměstnance podrobněji s cíli, principy a metodikou hodnocení jejich pracovního výkonu. V tomto kontextu jsme uspořádali celofiremní workshop, který všechny tyto body zaměstnancům objasnil a rozptýlit tak jejich obavy. Workshop byl pojat v širším slova smyslu. Zaměstnanci byli možná poprvé oficiálně seznámeni s přesnou podobou organizační struktury a možnostmi kariérového růstu. Přesný program workshopu byl pak následující:

1. Úvod, přivítání, navození příjemné atmosféry.
2. Prezentace organizační struktury.
3. Představení kariérového řádu.
4. Vysvětlení cílů a účelu hodnocení, tedy prostředku zvyšování výkonnosti a motivace zaměstnanců a jejich možnost projevit svůj vlastní názor a podílet se na vlastních cílech.
5. Seznámení zaměstnanců s tím, kdo koho bude hodnotit.
6. Prostor pro otázky zaměstnanců.
7. Pokyny pro přípravu zaměstnance na hodnotící rozhovor.
8. Harmonogram hodnotících rozhovorů.

Na hodnotící rozhovor se zaměstnanec měl připravit stejně jako jeho nadřízený, který ho hodnotil. Bylo třeba, aby si zaměstnanec připravil vlastní sebehodnocení, týkající se jeho působení ve společnosti na dané pozici. Dále pak, aby se zamyslel nad svými vlastními cíli a plány do budoucna a aby dokázal identifikovat případné překážky a problémy bránící mu v dosahování maximálního výkonu.

5.5 Zpracování výstupů z hodnotících pohovorů ve společnosti Internet, s.r.o. a jejich implementace

V plánovaném termínu jsem od všech hodnotitelů přijala originály vyplněných hodnotících formulářů všech hodnocených. Pro ukázkou jsem vybrala dva vzorky a to hodnotící formulář jednoho z nejlepších obchodních zástupců a jednoho z průměrných marketingových poradců. Hodnotící formuláře obou zaměstnanců uvádím v přílohách K a L.

Z hodnocení obchodního zástupce vyplynulo, že daný zaměstnanec splňuje požadavky dané jeho popisem pracovní pozice. Identifikována byla možnost zlepšení se v oblasti time managementu. Zaměstnance podle jeho slov zatím jeho práce baví, ale začíná na současném pracovním místě pociťovat stagnaci a motivací by pro něho byl postup na pozici obchodního manažera. A protože se jedná o zaměstnance, který působí ve společnosti již 3 rokem, je loajální a působil na pozici marketingového poradce i obchodního zástupce, navrhl jeho nadřízený povýšení. Toto povýšení je podmíněno absolvováním kurzu manažerských dovedností a projektového řízení, který dodá zaměstnanci chybějící znalosti a dovednosti. Při rozhodování o povýšení hrála významnou roli také osobnost hodnoceného, který disponuje přirozenou autoritou. Zaměstnanec na nabídku možnosti postupu reagoval velice pozitivně a je zřejmé, že jej tato možnost bude motivovat k lepším pracovním výkonům a práci na potřebných dovednostech a znalostech.

Při hodnocení jednoho z průměrných marketingových poradců bylo poukázáno na to, že zaměstnanec je svou prací zaujat, je dokonce otevřený svému dalšímu rozvoji, nicméně plnění jeho pracovních povinností není na požadované úrovni. Při rozebírání příčin neplnění pracovních povinností v plném rozsahu bylo zjištěno, že zaměstnanec si neumí správně rozvrhnout svůj pracovní čas. Dále zaměstnanec identifikoval jako překážku v dosahování stanovených limitů fakt, že při komunikaci s některými klienty neumí argumentovat na jejich námitky, nebo nerozpozná nákupní signál, což vedlo k neplnění limitů pro počet telefonátů a povinnosti jedné smlouvy týdně. S přihlédnutím k zaměstnancovu zájmu se dále rozvíjet a faktu, že měl krátce po zkušební době, byla navrhnutá jeho účast na kurzu time managementu a kurzu telefonního prodeje. Jako pracovní cíl stanovili zaměstnanec spolu s hodnotitelem zvýšení počtu telefonních hovorů o pět hovorů denně, což v kombinaci s absolvováním kurzu zvyšuje procento úspěšnosti a uzavření jedné smlouvy týdně. Hodnocený i hodnotitel se domluvili na zkrácení páteční pracovní doby o 1 hodinu při plnění těchto limitů. Aby ostatní marketingoví poradci nepřišli zkrátka, platí tento benefit při splnění limitů pro všechny marketingové poradce.

U všech zaměstnanců nerozepisují podrobné výstupy z jejich hodnocení, uvádím pouze stanovené cíle, odměny za jejich dosažení a odvozené vzdělávací potřeby. Dva zaměstnanci byli navrženi na povýšení z toho jeden obchodní zástupce na obchodního manažera a jeden marketingový poradce na obchodního zástupce. Vzdělávací potřeby těchto zaměstnanců obsahují kurz manažerských dovedností, prodejních dovedností, time managementu, projektového řízení.

Jeden marketingový poradce a dva obchodní manažeři vybráni do týmu, který se bude zabývat uvedením nového portálu (který je zatím ve vývoji programátorů) na český internetový trh. Pro výkon této práce budou potřebovat kurz Projektového řízení. U ostatních marketingových poradců a

obchodních zástupců byla nastavena kritéria, která při zvýšení měsíčního obratu o 10% zajišťovala zaměstnanci k jeho platu a provizím ještě částku 2000 Kč. Vzdělávací potřeby této skupiny zaměstnanců budou zacíleny na telefonní prodej, obchodní dovednosti, time management.

Marketingový ředitel byl chválen za svůj inovativní přístup při navrhování nových marketingových kampaní na propagaci společnosti. Jeho poslední kampaň spojená se soutěží o zajímavé ceny přinesla společnosti 20% nárůst návštěvnosti jejích stránek. Za to mu náležela peněžitá odměna 8 000,- Kč a možnost výběru libovolného vzdělávacího kurzu v max. hodnotě 7 000 Kč. Zaměstnanec si vybral kurz kreativní marketing.

U právníka nebyly shledány žádné profesní nedostatky, k čemuž napomáhá i fakt, že je zaměstnán na poloviční úvazek a ve zbytku pracovního týdne provozuje soukromou právní praxi zaměřenou na obchodní právo. Vzhledem k vysoké fluktuaci v naší společnosti, nesoucí sebou jisté nároky na právní znalosti, požádal zaměstnanec o kurz pracovního práva.

Obchodní ředitelé byli svorně hodnoceni zcela pozitivně, jako cíle dostali snížit fluktuaci o 10% a zvýšit měsíční obrat o 20%. Při splnění těchto cílů v následujících šesti měsících budou obchodní ředitelé odměněni dovolenou dle svého výběru v hodnotě 25000 Kč. U obou zaměstnanců byla shledána potřeba školení v oblasti leadeshipu a řízení lidských zdrojů.

Obchodní manažeři byli hodnoceni vesměs kladně, neboť na tuto pozici byli umístěni v relativně nedávné době a do jejich práce se promítala velká motivace a nadšení z nových úkolů. U všech je třeba ale posílit manažerské dovednosti a schopnost vedení projektů. Jako cíl jim bylo stanoveno zvýšení měsíčního obratu jejich skupiny o 15% a dosažení tohoto cíle je ohodnoceno finanční částkou 5000 Kč. Osobní rozvoj těchto zaměstnanců by měly zajistit kurzy manažerských dovedností a

projektového řízení.

Účetní čekal v příštích měsících po hodnocení náročný úkol a tím je účetní audit. Jejím cílem pro toto období bylo proto zajistit hladký průběh auditu, bez jakýchkoliv sankcí. V případě splnění tohoto úkolu jí náležela jednorázová odměna v hodnotě 7000 Kč a napomoci k cíli by jí měl kurz novinek v oblasti účetnictví a daní.

Personalistka z důvodu dalšího plánovaného růstu společnosti dostala za úkol vybrat a přijmout 10 marketingových poradců a 5 obchodních zástupců, odpovídajících požadavkům daných popisem pracovní pozice. Odměna byla stanovena na 1000 Kč za jednoho nově přijatého zaměstnance, který musí ve společnosti pracovat déle než 3 měsíce a plnit stanovené počty telefonních hovorů a obchodních schůzek. Jako oblast pro možné zlepšení byl u personalistky identifikován time management a pro oživení stávajících znalostí a dovedností a jejich rozvoj požádala personalistka o kurz řízení lidských zdrojů.

Skupina programátorů a grafiků byla při hodnocení překvapivě stejnorodá a při hodnocení se u většiny zaměstnanců vyskytoval stejný nedostatek a to v komunikačních dovednostech a time managementu. V oblasti znalostí a konečného výsledku všichni splňovali požadavky. Jeden z programátorů byl ohodnocen jednorázovou odměnou v hodnotě 8000 Kč za precizní práci na posledním projektu. Programátoři nebyly zaměstnanci na hlavní pracovní poměr, ale pracovali pro naši společnost (stejně jako pro další jednu až dvě společnosti z jiné oblasti podnikání) formou obchodní spolupráce. I přes tento fakt se společnost rozhodla zaplatit této skupině kurzy, které napomůžou výborné spolupráci. Jako vzdělávací potřeby programátorů a grafiky byl stanoven kurz time managementu a komunikačních dovedností.

IT manažer byl hodnocen velice pozitivně. V podstatě nebylo příliš co vytýkat. Jako prostředek svého osobního růstu požádal o školení na správu

serveru Linux, který dosud spravovala externí společnost. Po proškolení a převzetí správcovství od externí společnosti mu byla zvýšena měsíční mzda o 4000 Kč.

Vedoucí administrativy byla hodnocena ve všech oblastech veskrze kladně, jediným nedostatkem jsou manažerské dovednosti, jejichž praktiky se pokusí osvojit si během kurzu zaměřeného na toto téma. U asistentky a recepční bylo jako u absolventských pozic shledáno více nedostatků v organizaci práce, stejně jako ve zvládání běžných pracovních činností. U obou zaměstnankyň však nechybí radost z práce a vůle pracovat na sobě. Proto bylo domluveno, že absolvují kurzy time managementu a kurz pro profesionální asistentky.

Správce reklamních kampaní byl hodnocen bez jakýchkoliv nedostatků a za svou práci jednorázovou odměnou 5000 Kč. Zároveň se může zúčastnit kteréhokoliv z realizovaných kurzů v maximální hodnotě 7000,- Kč. Zvolil si Projektové řízení. U redaktorů byly shledány rezervy v jejich výkonnosti, a proto jim byly zvýšeny limity pro počet dodaných článků a množství doplněného obsahu. V případě plnění těchto limitů získali poukázku do internetového obchodu provozovaného naší společností, v hodnotě 500 Kč.

5.5.3 Tvorba firemního vzdělávacího plánu ve společnosti Internet, s.r.o.

Vlastně z každého hodnotícího rozhovoru vyplynul alespoň jeden požadavek na vzdělávací kurz. Markantně se projevila potřeba kurzu telefonního prodeje a také time managementu. Podrobné údaje o požadavcích na vzdělávání uvádím v příloze M. Na základě získaných informací bylo rozhodnuto, že kurzy doporučené více než pěti zaměstnancům budou probíhat formou firemních či zakázkových kurzů, respektujících specifika společnosti. U kurzů s méně než pěti zájemci bude

zaměstnancům vyhledán odpovídající kurz otevřený. Všechny kurzy bude zajišťovat vzdělávací společnost, která koncem loňského roku vyhrála výběrové řízení na realizaci vzdělávání v naší společnosti.

Vzdělávací plán byl sestaven tak, aby respektoval zachování plynulého chodu společnosti a bral ohledy na nejvíce vytěžující období pro jednotlivé pracovní pozice. Podrobný vzdělávací plán je uveden v příloze N.

6 Závěr

V závěru své bakalářské práce mohu konstatovat, že jsem zpracovala ucelený přehled o tvorbě a zavádění systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Internet, s.r.o. Mimo teoretického poznání oblasti Hodnocení zaměstnanců bylo dosaženo navržení kompletního systému hodnocení, který je použitelný a ověřený pro podmínky společnosti Internet, s.r.o. která doposud systému hodnocení nevěnovala pozornost. Pokud společnost Internet, s.r.o. bude tento hodnotící systém realizovat pravidelně a v duchu nastavených pravidel, může znamenat pro tuto společnost značný přínos v oblasti zvyšování pracovního výkonu jejích zaměstnanců, motivace a osobního rozvoje. Formalizovaný systém hodnocení má také vysokou vypovídající hodnotu a přínos pro oblast vzdělávání tím, že rozpoznává vzdělávací potřeby každého zaměstnance a tím i společnosti jako celku. Tento poznatek může vést k zefektivnění vzdělávání ve společnosti, kde o obsahu vzdělávacích kurzů dosud rozhodovaly neúplné informace od malé skupinky zaměstnanců, nebo nabídky vzdělávacích agentur.

Samotná realizace vytvořeného systému hodnocení odkryla několik témat, která stojí za pozornost vedení společnosti. Velkým tématem byla motivace, která se při hodnocení často objevovala v pozitivním i negativním slova smyslu. Už samotná informace, že bude ve společnosti probíhat systém hodnocení zaměstnanců, se kladně promítla do obchodních výsledků zaměstnanců. Dalo by se však polemizovat o tom, zda tento úkaz nebyl podpořen vnější negativní motivací a strachem z případného upozornění na zaměstnancovi nedostatky. Druhou variantou je pak zapůsobení vnitřní pozitivní motivace, kterou v sobě dokážou probudit někteří soutěživí obchodníci.

Dalším úhlem pohledu na motivaci byla častá zmínka zaměstnanců o tom, že jim chybí různorodé formy motivace k lepším obchodním výsledkům. Bylo tedy jasné, že je třeba motivaci obchodních pozic rozšířit z finančních

odměn i na různé nefinanční bonusy. Prvním takovým náznakem bylo rozhodnutí Obchodního manažera o zkrácení pracovní doby marketingovému poradci, který splní stanovené limity. Časté byly také nářžky na fakt, že zaměstnanci se při vyšší fluktuaci příliš dobře neznají, což škodí příjemné pracovní atmosféře. Několik zaměstnanců dokonce navrhovalo, aby společnost vedle klasických soft skills školení realizovala pro všechny své zaměstnance také různé teambuildingové aktivity. Fakt, že zaměstnanci mají zájem o zlepšení pracovní atmosféry a poznání svých kolegů, byl nejen pro mě potěšujícím a do jisté míry i motivujícím k dalšímu rozvoji personálních činností ve společnosti.

Výsledek bakalářské práce (tedy realizovaný systém hodnocení ve společnosti Internet, s.r.o.) bych doplnila o doporučení pro příští hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Pro příští cyklus hodnocení zaměstnanců bych navrhla poskytnout hodnotícím více času na realizaci hodnotících rozhovorů se zaměstnanci. Jak se ukázalo, čas poskytnutý pro realizaci hodnotících rozhovorů se skupinkou obchodních zástupců, nebo marketingových poradců (4 až 5 pracovních dní) nebyl dostačující. Nedostatek času se negativně projevil v kvalitě vyplnění některých hodnotících formulářů, které obsahovaly pouze heslovité odpovědi, mající nízkou vypovídací hodnotu. Hodnotitelé zřejmě upřednostňovali dodržení krátkých termínů před kvalitou hodnotících rozhovorů. Pro všechny hodnotitele bych také před zahájením příštího cyklu hodnocení zaměstnanců doporučila kurz Hodnocení zaměstnanců navazující na první kurz na toto téma.

Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BĚLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1

COLE, G.A.: *Management: theory and practice*. London: DP Publications Ltd, 1990. ISBN 1 870941 60 8

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press 2002. ISBN 80-722-6515-6

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2

ILIES, R., JUDGE, T., WAGNER, D. Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 13, Iss. 1; pg. 1, 22 pgs (online). 2006. Databáze ProQuest www.proquest.cz, Staženo 2008.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

MALKOVICH, G., BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 1993. ISBN 80-85623-29-3

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada 2005. ISBN 80-247-0577-x

PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: Meritum 2009. ISBN 978-80-7357-429-1

ŠULEŘ, O. *5 Rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press 2008. ISBN 978-80-251-2316-4

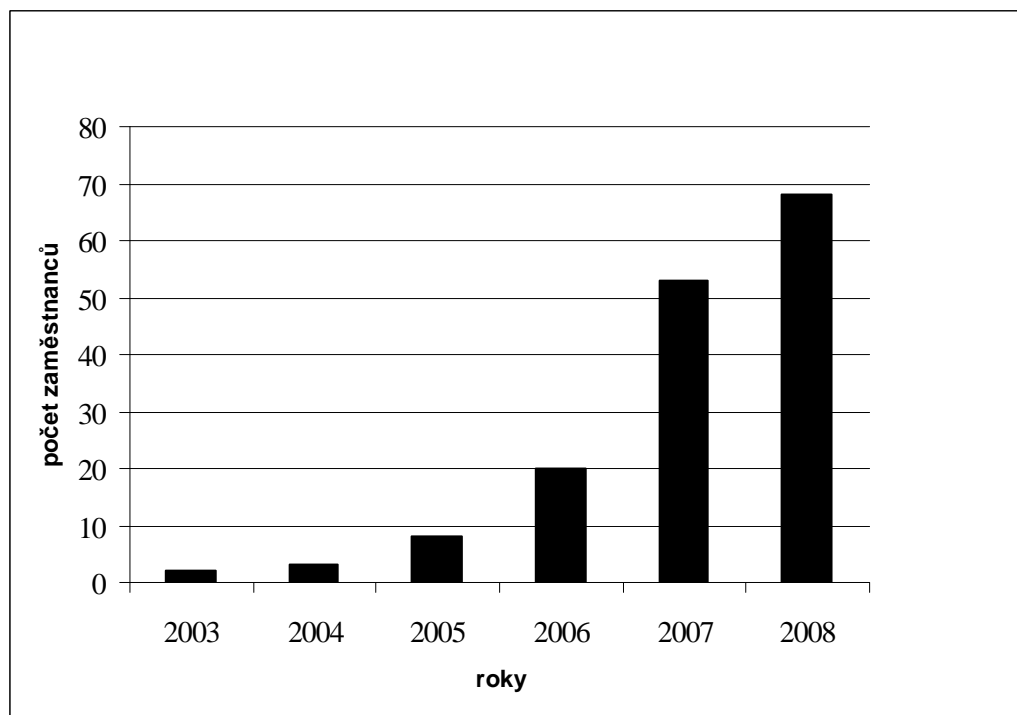
TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.
ISBN 80-247-0405-6

Kartotéka typových pozic, Společnost Trexima, s.r.o.,
<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/overvw.act>, Staženo 2008

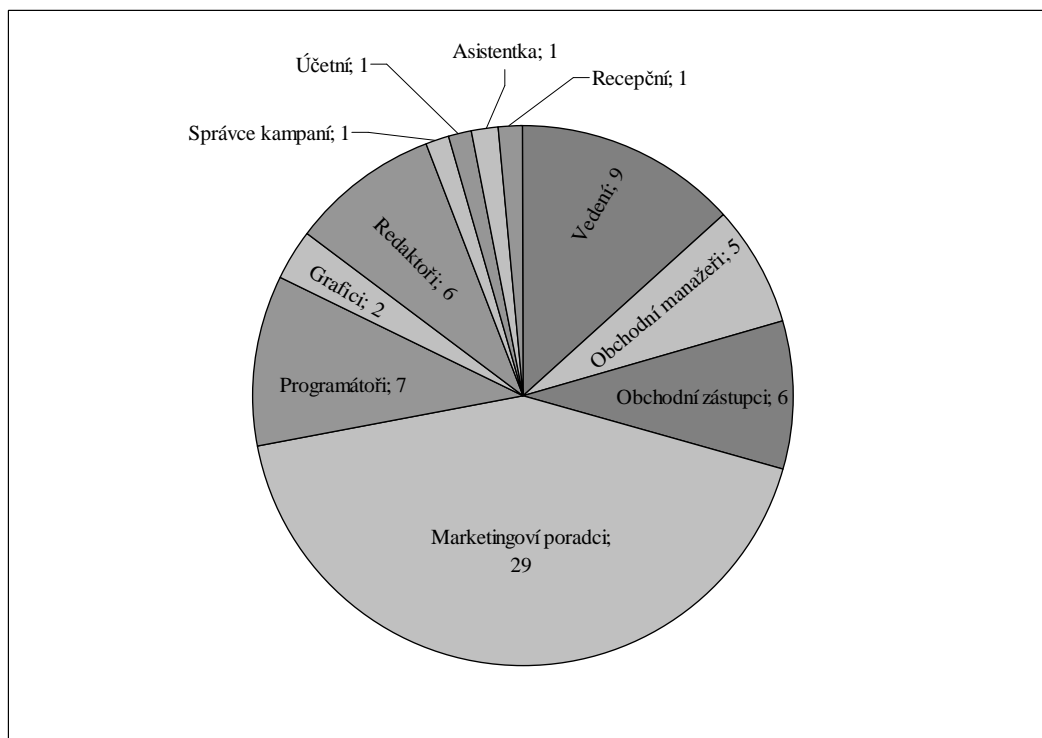
Seznam příloh

- A Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Internet, s.r.o.
- B Počet zaměstnanců společnosti Internet, s.r.o. podle pracovních pozic
- C Organizační struktura společnosti Internet, s.r.o.
- D Kariérový řád pro obchodní a administrativní pozice
- E Otázky pro strukturovaný pohovor při analýze pracovních míst
- F Popis pracovní pozice – marketingový poradce
- G Výklad významu použitých klíčových kompetencí
- H Hodnoticí formulář
- I Pravidla hodnocení
- J Harmonogram hodnotících pohovorů
- K Vyplněný formulář hodnocení – obchodní zástupce
- L Vyplněný formulář hodnocení – marketingový poradce
- M Požadavky na vzdělávání
- N Vzdělávací plán

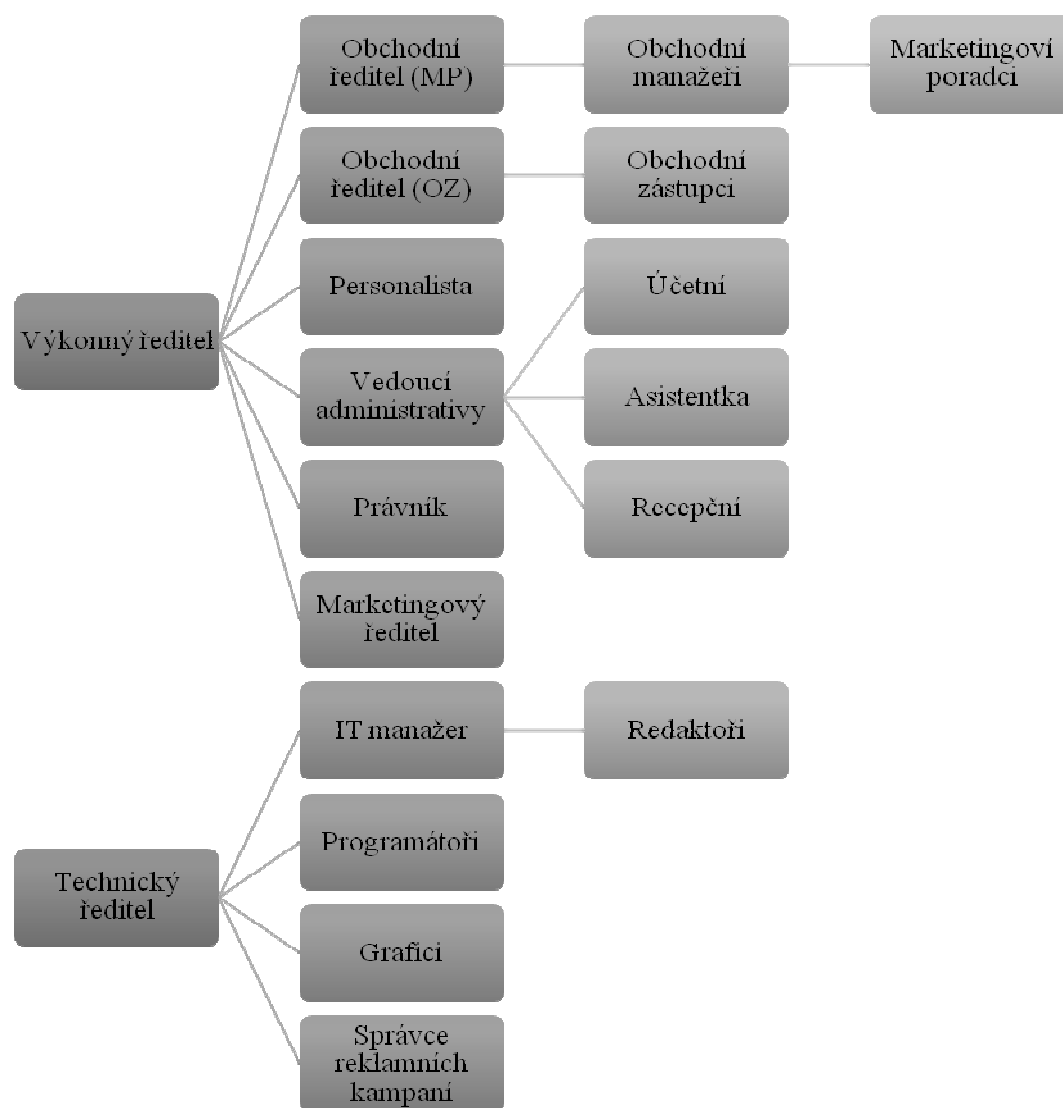
PŘÍLOHA A: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Internet, s.r.o.



**PŘÍLOHA B: Počet zaměstnanců společnosti Internet, s.r.o.
podle pracovních pozic v roce 2008**

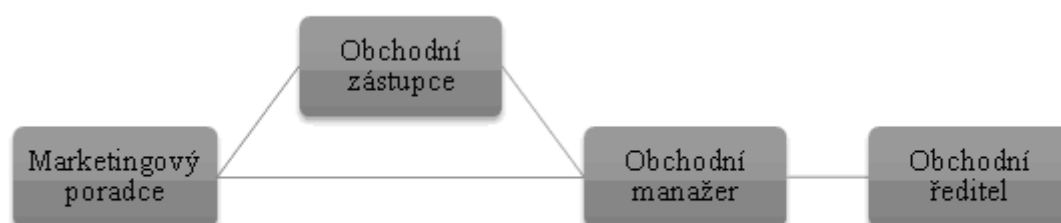


PŘÍLOHA C: Organizační struktura společnosti Internet, s.r.o.

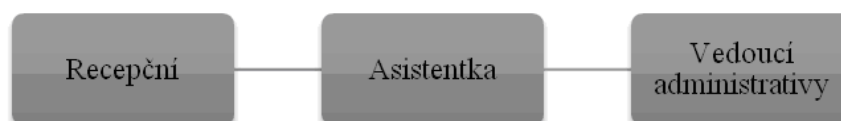


PŘÍLOHA D: Kariérový řád pro obchodní a administrativní pracovní pozice

Kariérový řád – obchodní pozice:



Kariérový řád – administrativní pozice:



PŘÍLOHA E: Otázky pro strukturovaný rozhovor při analýze pracovních míst

Název pracovní pozice:

1. Je vaše náplň práce přesně stanovena?
2. Jaká je vaše každodenní náplň práce?
3. Za jaké činnosti jste zodpovědný vy sám?
4. Na jakých činnostech pouze spolupracujete a s kým?
5. Máte nějaké podřízené? Pokud ano, jaké zastávají pracovní pozice a kolik jich je?
6. Kdo je Vaším přímým nadřízeným?
7. S jakými PC programy pracujete?
8. Jaké znalosti ke své práci využíváte, nebo jsou podle vás pro její výkon potřebné?
9. Jaké schopnosti a dovednosti ke své práci využíváte, nebo jsou podle vás pro její výkon potřebné?
10. Jaké vzdělání by Vám podle Vás poskytlo nejvíce informací a zkušeností pro vykonávání Vaší pracovní pozice?
11. Co je podle Vás na vaší pozici nejdůležitější znát, nebo umět?
12. Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít zaměstnanec na této pracovní pozici, aby byl úspěšný?
13. Jaké vlastnosti by naopak neměl mít zaměstnanec na této pracovní pozici, chce-li být úspěšný?

Příloha F: Popis pracovní pozice - marketingový poradce

Název pozice a začlenění v organizační struktuře

Marketingový poradce.

Marketingový poradce je v organizační struktuře zařazen jako samostatná pracovní pozice podřízená Obchodnímu manažerovi.

Pracovní činnosti

- Akvizice nových klientů.
- Péče o získané klienty.
- Analýza potřeb klientů na základě diskuze, klientových připomínek a požadavků na reklamní kampaň.
- Prezentace návrhu reklamní kampaně klientovi.
- Vytváření nabídky, sestavení kalkulace a prodej reklamních kampaní.
- Realizace reklamní kampaně ve spolupráci s dalšími odděleními společnosti (grafik, správce kampaní, redaktoři aj.).
- Koordinace průběhu reklamní kampaně, průběžné informování klienta a závěrečné hodnocení efektivity reklamní kampaně.

Vzdělání a certifikáty

- SŠ nebo SOU.

Odborné dovednosti a znalosti

- Oslovení klienta s možností spolupráce.
- Navrhování reklamních kampaní.
- Vyhodnocování výsledků reklamních kampaní.
- Kalkulace cen.
- Psychologie reklamy.
- Znalost oboru reklamy.
- Obchodní dovednosti – zejména telefonický prodej.

Obecná způsobilost

- Jednání s lidmi.
- Zájem o osobnostní rozvoj.
- Počítačová způsobilost (MS Word, Excel, Access, PowerPoint).
- Pružnost v myšlení a jednání (adaptabilita, flexibilita, improvizace způsobilost).
- Práce s informacemi.

- Písemný projev a komunikace.

Osobnostní požadavky

- Analytické myšlení.
- Sebekontrola a sebeovládání.
- Samostatnost.
- Kreativní myšlení.
- Schopnost přijmout odpovědnost, rozhodnost.
- Organizační schopnosti.
- Kultivovanost vystupování a zevnějšku.
- Přesnost a spolehlivost.
- Týmová práce.

Klíčové (hodnocené) kompetence

- Znalosti internetového marketingu
- Telefonní prodej.
- Time management.
- Osobnostní rozvoj.
- Spolupráce s ostatními odděleními.

Podpis nadřízeného:

Podpis zaměstnance:

PŘÍLOHA G: Výklad významu použitých klíčových kompetencí

Prodejní dovednosti po telefonu – Zaměstnanec zvládá bez problémů používat zásadní pravidla telefonické komunikace. Dokáže správně reagovat na klientovi argumenty, zná jednotlivé kroky úspěšného telefonního prodeje a umí je používat. Dokáže uzavřít obchod po telefonu. Během jednání reprezentuje sebe i společnost a klient je s jeho jednáním spokojen.

Obchodní dovednosti - Zaměstnanec zvládá bez problémů používat zásadní pravidla obchodního jednání. Dokáže správně reagovat na klientovi argumenty, zná jednotlivé kroky úspěšného obchodního jednání a umí je používat. Dokáže uzavřít obchod. Během jednání reprezentuje sebe i společnost a klient je s jeho jednáním a vystupováním spokojen.

Spolupráce s ostatními zaměstnanci – Zaměstnanec má zájem nejen na svém úspěchu, ale také na úspěchu celého týmu. Je ochotný pomoci nebo poradit méně zkušenému kolegovi. V případě konfliktu s kolegou, je schopný udělat kompromis. Účastní se společných firemních akcí. K ostatním kolegům i nadřízeným je přátelský.

Time management – Zaměstnanec dodržuje předepsanou pracovní dobu i délku jednotlivých přestávek. Plní svěřené úkoly v daném termínu a to jak interně tak i ve vztahu ke klientům. Umí si naplánovat své pracovní činnosti tak, aby nedocházelo k časovým prodlevám.

Zájem o osobnostní rozvoj – Zaměstnanec projevuje snahu zlepšit se v potřebných oblastech. Má zájem o školení a sám se aktivně vzdělává ve své oblasti. Sám přichází s návrhy na zlepšení své práce.

Identifikace nových obchodních příležitostí – zaměstnanec analyzuje situaci ve svěřeném segmentu trhu a vyhledává nové obchodní příležitosti. Vyhledané obchodní příležitosti dává k dispozici svým podřízeným. Zná dobře svěřený segment. Má cit pro obchod. Je cílevědomý a má „tah na branku“.

Vedení a motivace podřízených – Vedoucí má autoritu podřízených zaměstnanců. Předává zodpovědně svým podřízeným potřebné informace z porad a jednání. Stanovuje svým podřízeným cíle a průběžné úkoly. Jedná se svými podřízenými důstojně. Kontroluje plnění rozdělených úkolů. Podílí se na návrhu motivačních faktorů pro zaměstnance a na určení sankce pro zaměstnance za nesplnění úkolu. Tlumočí přání, návrhy a problémy svých podřízených vedení společnosti.

Samostatné vedení projektů – Schopnost zorientovat se ve svěřené problematice. Propagace svěřeného portálu. Zastupování společnosti na veletrzích a společenských akcích týkajících se svěřené oblasti. Tvorba časových plánů projektů a kontrola jejich dodržování. Komunikace s interními dodavateli (programátoři, grafici). Identifikace možných rizik projektu a jejich prevence.

PŘÍLOHA H: Hodnotící formulář

Hodnotící formulář

Jméno a příjmení hodnoceného:

Pracovní pozice:

Jméno a příjmení hodnotitele:

Pracovní pozice:

Datum hodnotícího pohovoru:

Slovní sebehodnocení klíčových kompetencí, výkonu a možností*:

* Zaměstnanec má uvést, jak hodnotí svůj pracovní výkon, splnění jednotlivých kompetencí, zda ho práce baví, případně má-li zájem pracovat na jiné pracovní pozici. Pokud zaměstnanec chce, může vyjádřit své nápady a návrhy na zlepšení fungování společnosti.

Hodnocení klíčových kompetencí:

Klíčová kompetence	Stupeň hodnocení*			
	-2	-1	1	2
součet bodů				

*

-2 = nesplňuje požadavky

-1 = spíše nesplňuje požadavky, nutné zlepšení

1 = spíše splňuje požadavky, možné zlepšení

2 = splňuje, nebo převyšuje požadavky

Plán rozvoje pro příští období:

Pracovní úkol:

--

Školení:

--

Motivace při splnění cíle:

--

Termín příštího hodnocení:

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotícího:

PŘÍLOHA I: Pravidla hodnocení

Pravidla hodnocení

1. Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený hodnoceného.
2. Každý nadřízený, který provádí hodnocení absolvuje kurz Vedení hodnotících pohovorů.
3. Každý hodnotitel bude seznámen s pravidly hodnocení.
4. Hodnotící rozhovory budou probíhat v půlročním intervalu.
5. Doporučená osnova hodnotícího pohovoru:
 - a) Neformální začátek – slovo má nadřízený.
 - b) Sebehodnocení zaměstnance (jak hodnotí svůj pracovní výkon, splnění jednotlivých kompetencí, zda ho práce baví, případně má-li zájem pracovat na jiné pracovní pozici. Pokud zaměstnanec chce, může vyjádřit své nápady a návrhy na zlepšení fungování společnosti.)
 - c) Hodnocení nadřízeným (je důležité zmínit nejdříve úspěchy hodnoceného a poté přejít k neúspěchům či nedostatkům. Nedostatky a neúspěchy je nutné komentovat věcně a konkrétně. Bez negativních emocí a vyvodit z nich pro hodnoceného poučení.)
 - d) Hodnocení cílů z minulého období (pokud už probíhá hodnocení po druhé a vícekrát).
 - e) Návrh plánu rozvoje pro příští období (pracovní úkol a školení).
 - f) Stanovení motivace při plnění pracovního úkolu.
 - g) Domluvení předběžného termínu pro další hodnotící rozhovor.
 - h) Optimistické, neformální zakončení.

PŘÍLOHA J: Harmonogram hodnotících pohovorů

Termín	činnost	Kdo?
7. – 11.1.	Naplánování schůzek s hodnocenými	hodnotitelé
14. – 18.1.	Rozhovory se členy vedení	Výkonný ředitel Technický ředitel
21.1. – 25.1.	Rozhovory s obchodními manažery	Obchodní ředitel pro MP
21.1. – 25.1.	Rozhovory s programátory, grafiky a správcem kampaní	Technický ředitel
28.1. – 1.2.	Rozhovory s obchodními zástupci	Obchodní ředitel pro OZ
4.2. – 8.2.	Rozhovory s marketingovými poradci	Obchodní manažeri
4.2. – 8.2.	Rozhovory s redaktory a editory webových aplikací	IT manažer
11.2. – 15.2.	Rozhovory s účetní, asistentkou a recepční	Vedoucí administrativy
15.2.	Konec hodnotících rozhovorů, předání vyplněných formulářů personalistovi	Všichni hodnotitelé

PŘÍLOHA K: Vyplněný formulář hodnocení – obchodní zástupce

Hodnotící formulář

Jméno a příjmení hodnoceného: Petr Novák

Pracovní pozice: Obchodní zástupce

Jméno a příjmení hodnotitele: Ivan Moudrý

Pracovní pozice: Obchodní ředitel

Datum hodnotícího pohovoru:

Slovní sebehodnocení klíčových kompetencí, výkonu a možností*:

Má práce mě zatím baví. Dělán ji rád a myslím, že s dobrými výsledky. Do budoucna bych se ale rád posunul na nějakou manažerskou pozici, a protože mě obchod baví, chtěl bych být obchodním manažerem. Myslím, že určitou rezervu mám asi v organizaci svého času, ale snažím se na tom posledních pár týdnů pracovat. Líbilo by se mi, kdyby firma organizovala nějaká neformální setkání pro zaměstnance. Je tu spousta nových kolegů, které znám jen z práce.

* Zaměstnanec má uvést, jak hodnotí svůj pracovní výkon, splnění jednotlivých kompetencí, zda ho práce baví, případně má-li zájem pracovat na jiné pracovní pozici. Pokud zaměstnanec chce, může vyjádřit své nápady a návrhy na zlepšení fungování společnosti.

Hodnocení klíčových kompetencí:

Klíčová kompetence	Stupeň hodnocení*			
	-2	-1	1	2
Znalost internetového marketingu				2
Obchodní dovednosti				2
Time management			1	
Osobnostní rozvoj				2
Spolupráce s ostatními zaměstnanci				2
součet bodů				9

*

-2 = nesplňuje požadavky

-1 = spíše nesplňuje požadavky, nutné zlepšení

1 = spíše splňuje požadavky, možné zlepšení

2 = splňuje, nebo převyšuje požadavky

Plán rozvoje pro příští období

pracovní úkol:

do příštího hodnocení výrazně zlepšit plánování svých
pracovních aktivit

školení:

Time management.
Manažerské dovednosti.

Motivace při splnění cíle:

Povýšení na pracovní pozici obchodní manažer.

Termín příštího hodnocení:

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotícího:

PŘÍLOHA L: Vyplněný formulář hodnocení marketingový poradce

Hodnotící formulář

Jméno a příjmení hodnoceného: Jana Nováková

Pracovní pozice: Marketingový poradce

Jméno a příjmení hodnotitele: Jan Starý

Pracovní pozice: Obchodní manažer

Datum hodnotícího pohovoru:

Slovní sebehodnocení klíčových kompetencí, výkonu a možností*:

Práce marketingového poradce mě baví a rád bych ji vykonával dál. Bohužel však nejsem tak úspěšný, jak bych si přál. Často se mi stává, že rozhovor s klientem směřuje k tomu, že si klient koupí kampaň, ale na poslední chvíli si to rozmyslí, nebo se mě zeptá na něco, na co neumím reagovat. Taky mám občas problém s rozvržením pracovního dne a pak se mi stává, že telefonuji klientovi v nevhodnou dobu a ten mě odmítne. S ostatními kolegy se zatím neznám natolik, abych s nimi probíral důvod, proč jsou úspěšní a já zatím ne.

* Zaměstnanec má uvést, jak hodnotí svůj pracovní výkon, splnění jednotlivých kompetencí, zda ho práce baví, případně má-li zájem pracovat na jiné pracovní pozici. Pokud zaměstnanec chce, může vyjádřit své nápady a návrhy na zlepšení fungování společnosti.

Hodnocení klíčových kompetencí:

Klíčová kompetence	Stupeň hodnocení*			
	-2	-1	1	2
Znalost internetového marketingu			1	
Telefonní prodej		-1		
Time management		-1		
Osobnostní rozvoj				2
Spolupráce s ostatními zaměstnanci			1	
součet bodů				2

*

-2 = nesplňuje požadavky

-1 = spíše nesplňuje požadavky, nutné zlepšení

1 = spíše splňuje požadavky, možné zlepšení

2 = splňuje, nebo převyšuje požadavky

Plán rozvoje pro příští období

pracovní úkol:

Zvýšit denní počet hovorů o 5.

Plnění stanoveného limitu jedné smlouvy týdně.

Motivace při splnění cíle:

Zkrácení páteční pracovní doby o 1 hodinu.

školení:

Time management.

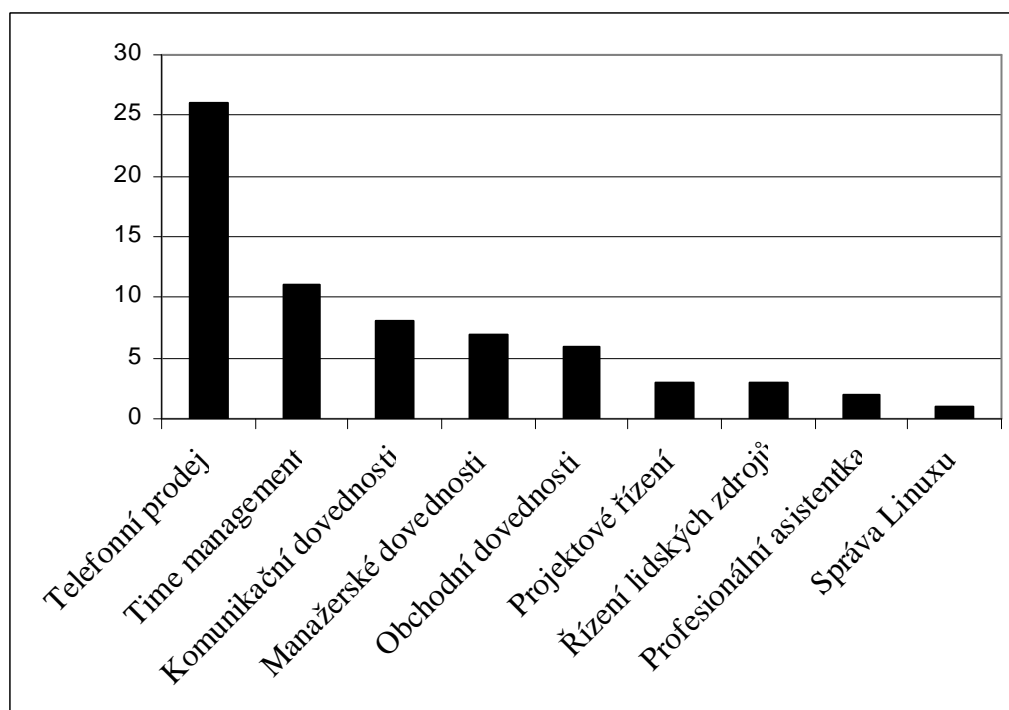
Prodejní dovednosti po telefonu.

Termín příštího hodnocení:

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotícího:

PŘÍLOHA M: Požadavky na vzdělávání



PŘÍLOHA N: Vzdělávací plán

	Pozice	jméno	měsíce											
			VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.
obchodní	obchodní ředitelé	Ivan	LD				ŘLZ							
		Vladimír	LD				ŘLZ							
	obchodní manažeři	Petr		MD	PŘ									
		Jakub		MD	PŘ									
		Eliška		MD	PŘ									
		Dana		MD	PŘ									
		Tomáš		MD	PŘ									
	obchodní zástupci	Andrea								OD				
		David		MD	PŘ									TM
		Martin								OD				
		Jitka								OD				
		Markéta								OD				
		Jindřich								OD				
	marketingoví poradci	Irena			PŘ	TP			TM					
		Petra			PŘ	TP			TM					
		Hanka							TM	OD				
		Michael				TP			TM					
		Eva				TP			TM					
		Lenka				TP			TM					
		Miroslav				TP			TM					
		Radek				TP			TM					
		Lukáš					TP		TM					
		Matěj					TP				TM			
		Pavla					TP				TM			
		Dominika					TP				TM			
		Jiří					TP				TM			
		Milan					TP				TM			
		Marek					TP				TM			
		František						TP			TM			
		Katka						TP			TM			
		Denis						TP			TM			
		Míroslava						TP			TM			
		Marcela						TP				TM		
		Aleš						TP				TM		
		Lucie						TP				TM		
		Vladimír								TP		TM		
		Vlasta								TP		TM		
		Štěpánka								TP		TM		
		Václav								TP		TM		
		Bronislav								TP		TM		
		Jonáš								TP		TM		
		Vladislava								TP		TM		

		měsíce												
	Pozice	jméno	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.
Technické	IT manažer	Evžen			SSL									
	programátoři	Martin						KD					TM	
		Dalibor						KD					TM	
		Bohuslav						KD					TM	
		Adam						KD					TM	
		Ladislav						KD					TM	
		Josef						KD					TM	
		Michal						KD					TM	
	grafici	Táňa						KD					TM	
		Petr						KD					TM	
	správce kampaní	Teodor			PŘ									
Ekonomické, podpůrné a správní	Právník	Bohumír		PP										
	Marketingový ředitel	Radim			KM									
	Personalista	Lenka					ŘLZ							TM
	Vedoucí administrativy	Kristýna												
	Účetní	Blanka												
	Asistentka	Iva	PA											TM
	Recepční	Magdalena	PA											TM

Vysvětlivky k názvům kurzu:

KD - Komunikační dovednosti

KM - Kreativní marketing

MD - Manažerské dovednosti

OD - Obchodní dovednosti

PA - Profesionální asistentka

PP - Pracovní právo

PŘ - Procesní řízení

ŘLZ - Řízení lidských zdrojů

TM - Time management

TP - Telefonní prodej

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Zábranská, L.: Hodnocení zaměstnanců

Využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu v němž bude práce využita	Datum, podpis